

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)
MUHAMMADIYAH 1 MEDAN**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat-syarat untuk Penyelesaian
Program Magister Pendidikan Islam

Oleh: Sudarningsih

NIM. 92213033051



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 5**

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tiada kata yang pantas penulis ucapkan selain puji dan syukur kehadiran Ilahi Rabbi, atas segala karunia dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Manajemen Pengelolaan Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.*”

Penelitian dan penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat penyelesaian program Magister Agama (MA) pada Program Pascasarjana IAIN SU Medan. Penulis telah melakukan upaya maksimal dalam penelitian dan penulisan ini, namun masih ada berbagai kelemahan dan kendala. Berkat pertolongan Allah swt, dan dorongan dari berbagai pihak, kendala tersebut tidak menjadi penghambat yang berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan tesis ini. Atas dasar ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat yang setinggi-tingginya dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Fakhruddin, MA (Pembimbing I) dan Bapak Dr. Indra Jaya, M.Pd (Pembimbing II) yang banyak memberikan ilmu, serta selalu meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Suami tercinta yang selalu memberikan motivasi dan inspirasi kepada penulis, serta dengan setia menjadi teman berdiskusi untuk segera menyelesaikan tesis ini, serta anak-anakku tersayang yang selalu memberi semangat dan dukungan penuh serta mendoakan penulis.
3. Seluruh keluarga, abang, kakak, dan adik tercinta yang turut memberikan bantuan moril dan materil, serta doa agar penulis dilancarkan dalam studi dan penyelesaian tesis ini.
4. Direktur Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, yang selalu mendukung terlaksananya program perkuliahan dengan baik.
5. Bapak Prof. Saiful Akhyar Lubis, MA (Ketua Prodi Pendidikan Islam) pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara yang telah mendukung mahasiswa PEDDI untuk menyelesaikan tesis.

6. Segenap dosen, pegawai serta civitas akademika Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan yang telah banyak memberikan bantuan fasilitas dan pelayanan mulai dari proses menjalani perkuliahan hingga penyelesaian tesis.
7. Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan (Bapak Paiman, S.Pd) yang telah mendukung dan memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S2 dan melakukan penelitian di SMP Muhammadiyah 1 Medan.
8. Dewan guru, kolaborator dan seluruh siswa kelas SMP Muhammadiyah 1 Medan yang telah membantu penyelesaian penelitian yang dilakukan.
9. Teman-teman seperjuangan pada Program Pascasarjana yang telah banyak memberikan kontribusi positif kepada penulis.
10. Semua pihak yang telah memberikan dukungan terhadap penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kelemahan terhadap metodologi dan isi tesis ini, dan kontribusi positif dari para pembaca berupa kritikan dan saran demi perbaikan sangat diharapkan. Akhirnya kepada Allah jualah Sang Pemberi Ilmu (*'Alimun*) penulis bersyukur, dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan seluruh pembaca dalam upaya meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam. Amin.

Medan, 24 Oktober 2015

Penulis

Sudarningsih

TRASLITERASI

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
	alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
	ba	B	Be
	ta	T	Te
	a		es (dengan titik di atas)
	jim	J	Je

	ha	H	ha (dengan titik di bawah)
	kha	Kh	ka dan ha
	dal	D	De
	zal		zet (dengan titik di atas)
	ra	R	Er
	zai	Z	Zet
	sin	S	Es
	syin	Sy	es dan ye
	sad	S	es (dengan titik di bawah)
	dad	D	de (dengan titik di bawah)
	ta	T	te (dengan titik di bawah)
	za	Z	zet (dengan titik di bawah)
	‘ain	‘	koma terbalik di atas
	gain	G	Ge
	fa	F	Ef
	qaf	Q	Qi
	kaf	K	Ka
	lam	L	El
	mim	M	Em
	nun	N	En

	waw	W	We
	ha	H	Ha
	hamzah		Apostrof
	ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
--	Fathah	A	A
-- --	Kasrah	I	I
-- -	Dammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
- --	Fathah dan ya	Ai	a dan i
- --	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

: kataba

: fa'ala

: ukira

ya habu :

suila :

kaifa :

hula :

c. Maddah

Maddah vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan tanda	Nama	Huruf dan tanda	Nama
	Fathah dan alif atau ya		a dan garis di atas
- -	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
- -	Dammah dan waw		u dan garis di atas

Contoh:

q la :

ram :

qila :

yaq lu :

d. Ta Marbut ah

Transliterasi untuk *ta marbut ah* ada dua:

- 1) *ta marbut ahhidup*

Ta marbut ah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

2) *ta marbut ah*mati

Ta marbut ah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbut ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbut ah*itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- raudah al-atf 1 → raudatul atf 1 :

- al-Madinatul al-munawwarah :

- T alhah :

e. Syaddah (Tasyd id)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* itu dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- rabban :

- nazzala :

- al-birr :

- al-hajj :

- nu“ima :

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: , namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang tersebut.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu :
- as-sayyidatu :
- asy-syamsu :
- al-qalamu :
- al-badi'u :
- al-jal lu :

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuz na :
- an-nau' :

- syai'un :

- inna :

- umirtu :

- akala :

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- Wa innall ha lahua khai ar-r ziqin :

- Wa innall ha lahua khairurr ziqin :

- Fa auf al-kaila wa al-miz na :

- Fa auful-kaila wal-miz na :

- Ibr him al-Khalil :

- Ibr himul-Khalil :

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukal huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa ma Muhammadun illa rasul
- Alhamdu lillahi rabbil 'alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- Nas run minallahi wa fathun qarib
- Lillahi al-amru jami'an
- Wallahu bikulli syai'in 'alim

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.



IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGELOLAAN SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
(SMP) MUHAMMADIYAH 1 MEDAN

SUDARNINGSIH

Nim : 92213033051

Prodi : Pendidikan Islam

Tempat / Tanggal Lahir :

Nama Orang Tua :

No. Alumni :

IPK :

Yudisium :

Pembimbing : **1. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA**
2. Dr. Indra Jaya, M.Pd

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang mencakup bagaimana perencanaan peningkatan mutu lulusan, pengorganisasian peningkatan mutu lulusan, pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu lulusan, pengawasan kegiatan peningkatan mutu lulusan dan evaluasi kegiatan peningkatan mutu lulusan pada sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan.

Penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif dalam rangka mengungkapkan secara mendalam data dan fakta tentang peningkatan mutu lulusan di sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan. Sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru di sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan.

Berdasarkan analisis data, maka temuan penelitian ini adalah perencanaan program kerja yang melibatkan komponen sekolah seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, guru-guru dan personil sekolah. Perencanaan diarahkan pada penyusunan rencana yang lebih berkualitas, dan menimbulkan komitmen tugas dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Dengan kegiatan perencanaan yang dilakukan adalah menghasilkan rencana-rencana

tertulis yang dijadikan pedoman pelaksanaan peningkatan mutu lulusan sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan.

Pengorganisasian dilakukan dalam bentuk mengorganisir kegiatan berupa pengaturan berbagai kegiatan yang ada dalam rencana sedemikian rupa sehingga terbentuk satu kesatuan yang terpadu, yang secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian tenaga pelaksana yaitu pengaturan struktur organisasi, semakin rupa sehingga setiap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan.

Pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu lulusan sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan adalah dengan peningkatan kemampuan komponen sekolah dalam kualitas kerja yang mendukung kelancaran peroses pendidikan disekolah. Kegiatan peningkatan mutu lulusan terutama melakukan meningkatkan kemampuan atau kompetensi guru dalam bekerja termasuk dalam mengajar. Peningkatan kompetensi atau kerja guru dilihat dari kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran yang terdiri dari kemampuan guru menyusun silabus, RRP, bahan ajar, media dan instrumen penelitian hasil belajar siswa.

Pengawasan kegiatan peningkatan mutu lulusan di sekolah menengah pertama muhammadiyah 1 medan dilakukan oleh pengawas dari dinas pendidikan dan kebudayaan kota medan. Pengawas juga dari mejelis dikdasmen daerah muhammadiyah yaitu dengan menunjuk seorang pengawas, pengawas tersebut diangkat dari kalangan anggota majelis dikdasmen daerah muhammadiyah kota medan atau anggota majelis dikdasmen tetapi yang memahami sistem pengawasan pendidikan dan juga termasuk warga persyarikatan.

Evaluasi kegiatan peningkatan lulusan pada sekolah menengah pertama muhammadiyah adalah penilaian terhadap komponen penyelenggara, baik itu mengenai keaktifannya untuk terlibat dalam berbagai kegiatan lembaga maupun kinerja yang ditunjukan, sehingga akan dapat ditarik kesimpulan mengenai produktifitas kerja.

ABSTRACT

This research conducted to answer the problems include: how quality improvement planning, organizing graduates graduates quality improvement, the implementation of quality improvement activities of graduates, supervision of quality improvement activities of graduates and evaluation of quality improvement activities of graduates on the SMP Muhammadiyah 1 Medan.

This research is to use qualitative research methods in order to reveal in depth data and facts about the improvement of the quality of graduates in SMP Muhammadiyah 1 Medan. As the source of the data in this research is the principal, Vice Principals, Teachers at SMP Muhammadiyah 1 Medan.

Based on the analysis of the data, then) this research is planning for improving the quality of graduates on the SMP Muhammadiyah 1 Medan conducted a work program which involves components such as school principals, Vice Principals, Supervisors, teachers and school personnel. Planning is directed to the arrangement of the plan that more qualified, and cause the commitment of the task in the implementation of the education program in schools. With the planning activities done is to produce written plans that made the guidelines implementation of improving the quality of graduates on the SMP Muhammadiyah 1 Medan.

The organizing is done in the form of organizing the activities of either the setting various activities that are in the plan in such a way so it formed one unified integrated, which as a whole is directed to achieve the goals that have been assigned. Executive power Pengorganaisasian namely setting the organizational structure, susunann personnel as well as the rights and responsibilities of each of the executive power, in such a way that each activity can be accounted for.

The implementation of quality improvement activities of graduates on the SMP Muhammadiyah 1 Medan is with the capacity of the school in the quality of the work that support the smooth flow of the process of education in their schools. Quality improvement activities especially graduates do increase the ability or competency of teachers in the work including in teaching. Competency Improvement or teacher performance seen from the ability of the teachers in drawing up the learning that terditi from the ability of the teachers arrange syllabus, denunciating, lesson materials, media and an instrument of assessment of student learning results.

The supervision of quality improvement activities of graduates in SMP Muhammadiyah 1 Medan is done by the supervisor of the education and culture the city of Medan. The supervisors also from the justice of Primary and Secondary Education areas namely by pointing to a Muhammadiyah supervisors supervisors are appointed from among the members of the panel meets the Muhammadiyah Area of Medan or from outside of the member of the Primary and Secondary Education but that the understanding of the supervision system education and also includes a citizen of the United.

Evaluation of the improvement activities of graduates on the SMP Muhammadiyah 1 Medan is the assessment of the organizer of the components, good about keaktifannya to engage in various activities both institutions indicated performance, so that it will be concluded regarding the productivity of work.

وقد أجريت هذه الدراسة للإجابة وتشمل القضايا كيفية تحسين نوعية الخريجين التخطيط والتنظيم لتحسين نوعية الخريجين تنفيذ الأنشطة الرامية إلى تحسين نوعية الخريجين و لتحسين نوعية الخريجين وتقييم أنشطة تحسين الجودة المدرسة الثانوية خريجي المحمدية ميدان

هذا البحث يستخدم أساليب النوعية البيانات و تحسين نوعية خريجي في المدرسة الثانوية خريجي المحمدية ميدان بيانات هذا هو الرئيسي نائب مدير المدرسة، وهو مدرس المدرسة الثانوية خريجي المحمدية ميدان

تحليل البيانات وهذا يعني أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التخطيط لبرنامج ينطوي على مديري المدارس و والمشرفين والمعلمين والعاملين في المدرسة. التخطيط توجه التخطيط لأكثر تأهيلاً، المهمة في تنفيذ البرامج التعليمية . التخطيط لتوجيه تنفيذ تحسين نوعية المدرسة المدرسة الثانوية خريجي المحمدية ميدان.

ويتم تنظيم تنظيم مثل تحديد مثل هذه الخطة كيان لتحقيق الأهداف المحددة تنظيم السلطة التنفيذية الهيكل التنظيمي، والطريقة يمكن حصرها.

تنفيذ التامة الرامية إلى تحسين نوعية المدرسة المدرسة الثانوية خريجي المحمدية ميدان الحقل هو نوعية العمل الذي يدعم العملية التعليمية . لزيادة نوعية الخريجين قيام زيادة قدرة المعلمين التدريس. زيادة أداء المعلمين المعلمين على جهاز التعليم الذي يتكون من المنهج شرطة الرد السريع التدريس.

مدرسة الثانوية خريجي المحمدية تحسين الجودة
ميدان نقلته و وزارة التعليم ميدان المدينة المشرفين أيضا ديكداسمين
(Dikdasmen) المحمدية المنطقة هو تعيين مشرف، عين من بين أعضاء الجمعية
ديكداسمين (Dikdasmen) المحمدية التضاريس مجلس المدينة ديكداسمين
(Dikdasmen) الذين يفهمون ، ويشمل أيضا المواطنين

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	viii
TRANSLITERASI.....	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar	Belakang	Masalah
.....		
1		
B. Identifikasi		Masalah
.....		
8		
C. Rumusan		Masalah
.....		
8		

D. Batasan Istilah

.....

9

E. Tujuan Penelitian

.....

11

F. Kegunaan Penelitian

.....

11

BAB II LANDASAN TEORI

A. Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah

.....

13

1. Pengertian Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah

.....

13

2. Manajemen Pengelolaan Sekolah

.....

14

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

.....

17

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

.....

17

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

.....

20

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan MBS

.....

25

4. Aspek-Aspek dalam MBS

.....

30

5. Ciri-ciri Sekolah yang Melaksanakan MBS

.....

34

C. Manajemen Pendidikan

.....

36

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

.....

36

2. Pengertian Manajemen dan Mutu Pendidikan

.....

39

3. Unsur-unsur Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

.....

43

4. Unsur-unsur	Manajemen	dalam	Alquran
----------------	-----------	-------	---------

.....

48

5. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Kerangka MBS

.....

53

B.	Kajian	Terdahulu
----	--------	-----------

.....

63

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode	Penelitian
-----------	------------

.....

64

B. Latar	Penelitian
----------	------------

.....

66

C. Sumber	Data
-----------	------

.....

67

D. Teknik	Pengumpulan	Data
-----------	-------------	------

.....

67

E. Teknik	Analisis	Data
-----------	----------	------

.....

69

F. Teknik	Pemeriksaan	Keabsahan	Data
.....			
70			

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Profil SMP Muhammadiyah 1 Medan	75
2. Lokasi SMP Muhammadiyah 1 Medan	75
3. Visi, Misi dan Tujuan	76
4. Sarana dan Prasarana	78
5. Rekapitulasi Guru	81
6. Rekapitulasi Siswa	82
7. Struktur Organisasi SMP Muhammadiyah 1 Medan	83

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada SMP Muhammadiyah 1 Medan	91
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Medan	102
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.....	104
4. Pengawasan Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.....	111
5. Evaluasi Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan	114
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	128

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

.....
130

B. Saran

131

Daftar Pustaka.....133

Lampiran-Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak dan pendekatan. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.¹

Mutu pendidikan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa. Karena alternatif mutu pendidikan akan mempengaruhi sumber daya manusia yang ada. Mulyasa menjelaskan “Masalah mutu pendidikan merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah”.² Sementara Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

¹ Seiring dengan era otonomi dan proses demokrasi serta asa desentralisasi, pengembangan kualitas menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka otonomi daerah merubah arah dan paradigma penyelenggaraan yang dulunya dengan pola sentralisasi ke arah pendidikan yang desentralisasi. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005, h. 31, lihat juga H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, h. 31

² E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, h. 158.

Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sistem dan iklim pendidikan nasional yang bermutu yang diupayakan pemerintah mulai dari tingkat kebijakan pusat sampai pada tingkat satuan pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, termasuk Sekolah Menengah Pertama (SMP) dapat dilihat dari mutu *input*, proses, dan *output*-nya.³ Ketersediaan *input* yang memadai, terlaksananya proses yang efektif, dan *output* yang memenuhi kebutuhan dan harapan senantiasa diupayakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan melalui suatu strategi yang dapat meningkatkan ketiga indikator mutu tersebut.

Upaya peningkatan mutu lulusan agar memiliki keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) dengan tuntutan kebutuhan pasar kerja pada dasarnya tak dapat dilepaskan dari aspek manajemen peningkatan mutu yang dimanifestasikan dalam manajemen kelembagaan dan manajemen pembelajar-an. Betapapun baiknya kualitas kurikulum ataupun program yang telah disusun, tidak akan berarti apa-apa manakala tidak didukung oleh strategi yang tepat, sumber daya yang memadai, SDM yang kompeten dan memiliki komitmen, pengelolaan yang baik dan iklim serta kultur sekolah yang menunjang.

Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan perencanaan program pendidikan yang baik. Dalam perencanaan pendidikan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas perlu memperhatikan kondisi-kondisi yang mempengaruhi, strategi-strategi yang tepat, langkah-langkah perencanaan dan memiliki kriteria penilaian.⁴

Pihak-pihak yang terkait dengan implementasi manajemen pengelolaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu lulusan adalah dinas pendidikan, dewan sekolah, kepala sekolah, guru, orang tua siswa dan masyarakat luas.

Peran dan fungsi Kementerian Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan PP No. 25 thn 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional

³ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: Refika Aditama, 2010, h. 52.

⁴ Nurcholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, h. 74.

dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi guru, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota dan antara daerah provinsi agar

tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan.

Kemudian, keterlibatan dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran menetapkan kebijakan-kebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekolah.

Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral sebagai figur pengambil kebijakan dan keputusan strategis dalam pengembangan sekolah. Untuk itu dalam kerangka manajemen pengelolaan, integritas dan profesionalitas kepala sekolah sangat dibutuhkan. Untuk itu peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain: *Pertama*, sebagai evaluator melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrasi sekolah dan siswa. *Kedua*, sebagai manajer memahami dan mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajerial (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).⁵ *Ketiga*, sebagai administrator bertugas, sebagai pengendali struktur organisasi (pelaporan dan kinerja sekolah), melaksanakan administrasi substantif (kurikulum, siswa, personalia, keuangan, sarana, humas dan administrasi umum). *Keempat*, sebagai supervisor (memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan). *Kelima*, sebagai leader (mampu menggerakkan orang lain agar melakukan kewajibannya secara sadar dan sukarela). *Keenam*, sebagai inovator (cermat dan cerdas melakukan pembaharuan-pembaharuan

⁵ Erni T. Sulle dan Saefullah Kurniawan, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media, 2005, h. 6.

dan inovasi-inovasi baru). *Ketujuh*, sebagai motivator (memberikan semangat dan dorongan kepada para guru dan staf untuk bergairah dalam pekerjaan).

Peranan guru sebagai manajer dalam kegiatan belajar di kelas sudah lama diakui sebagai salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Guru sebagai tenaga profesional, dituntut tidak hanya mampu mengelola pembelajaran saja tetapi juga harus mampu mengelola dan mengatur kelas, yaitu menciptakan dan mempertahankan kondisi belajar yang optimal(maksimal) bagi tercapainya tujuan pengajaran yang telah ditetapkan.

Menurut Nizar,⁶ salah satu unsur penting dari proses kependidikan adalah pendidik. Di pundak pendidik terdapat tanggung jawab yang amat besar dalam upaya mengantarkan peserta didik ke arah tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Hal ini disebabkan pendidikan merupakan *culture transition* yang bersifat dinamis ke arah suatu perubahan secara kontinyu, sebagai sarana vital bagi membangun kebudayaan dan peradaban umat manusia. Dalam hal ini, pendidik bertanggung jawab memenuhi kebutuhan peserta didik, baik spiritual, intelektual, moral estetika maupun kebutuhan fisik peserta didik.

Pedagogi reflektif menunjuk tanggung-jawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para siswa berlangsung.⁷ Untuk itu guru yang profesional dalam kerangka pengembangan MBS perlu memiliki kompetensi antara lain kompetensi kepribadian (a.l. integritas, moral, etika dan etos kerja), kompetensi akademik (a.l. sertifikasi kependidikan, menguasai bidang tugasnya dan belajar belajar) dan kompetensi kinerja (a.l. terampil dalam pengelolaan pembelajaran).

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep manajemen pengelolaan sekolah adalah pemberdayaan partisipasi para orang tua dan masyarakat. Peran orang tua dan masyarakat secara kelembagaan adalah dalam dewan sekolah atau komite sekolah. Filosofi yang menjadi landasan adalah bahwa pendidikan yang pertama dan

⁶ Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Pers, 2010, h. 41.

⁷ Paul Suparno, dkk, *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius, 2002, h. 61-61.

utama adalah dalam keluarga (orang tua) dan masyarakat adalah pelanggan pendidikan yang perkembangannya dipengaruhi oleh kualitas para lulusan. Sekolah memiliki fungsi subsidier, fungsi primer pendidikan ada pada orang tua. Untuk itu orang tua dan masyarakat perlu dilibatkan dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Menurut Cheng dalam Nurcholis ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. *Pertama*, pendekatan *school-based* dengan cara mengajak orang tua siswa datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. *Kedua*, pendekatan *home-based*, yaitu orang tua membantu anaknya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.⁸

Sedangkan peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak (menggerakkan masyarakat supaya berpartisipasi dalam pendidikan), menjadi informan dan penghubung (menginformasikan harapan dan kepentingan masyarakat kepada sekolah, dan menginformasikan sekolah kepada masyarakat), koordinator (mengkoordinasikan kepentingan sekolah dengan kebutuhan bisnis di lingkungan masyarakat, misalnya praktek, magang, dsb), pengusul (mengusulkan kepada pemerintah daerah agar ada kebijakan, mis. pajak pendanaan pendidikan).

Atas dasar pemikiran di atas, maka Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Jl. Demak Medan berusaha melakukan sebuah terobosan ikut serta dalam mencerdaskan anak bangsa melalui kegiatan pendidikan formal. SMP ini merujuk kepada Kementerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan dalam acuan kurikulumnya namun mempunyai materi agama Islam lebih mendalam dibandingkan dengan SLTP umum yang ada. Tentunya dikarenakan materi yang lebih banyak akan berpengaruh terhadap mutu anak didik yang belajar disekolah ini.

⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 126

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan, serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro, dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya.

Mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan, hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (*benchmarking*).

Pelaksanaan tugas administrasi dengan baik, menjadi landasan kita dalam pengawasan dan pengembangan sekolah, artinya jika administrasi sekolah belum dilaksanakan, maka peningkatan mutu tidak dapat dilaksanakan. Merencanakan berbagai aktivitas dengan memperhitungkan berbagai aspek, baik kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan serta beraktivitas secara terorganisir. Dengan demikian sekolah perlu menata manajemen pendidikan secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan *Input* yang memadai,

memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Maka Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan melakukan kebijakan terkait otonomi yang dimilikinya untuk meningkatkan mutu lulusan. Mutu lulusan yang diinginkan adalah berdasarkan standar yang diutarakan dalam PP NO. 19 tahun 2005.⁹ Berdasarkan kondisi ini maka penulis tertarik untuk mengangkatnya dalam judul tesis: *"Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan."*

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditentukan identifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Manajemen pengelolaan sekolah yang dilakukan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan belum menerapkan manajemen modern dan independen, masih terikat dengan manajemen organisasi Muhammadiyah.
2. Masalah manajemen pengelolaan sekolah memiliki keterkaitan yang cukup luas, masalah mutu pendidikan sebagai output dapat dipengaruhi oleh input, unsur-unsur dalam transformasi dan lingkungan.
3. Komponen transformasi yang mencakup masalah guru, siswa, sarana-prasarana, kurikulum dan kepala sekolah akan sangat menentukan terhadap kualitas output di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.
4. Penerapan manajemen pengelolaan sekolah di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan keberhasilannya sangat ditentukan oleh mutu guru dalam pencapaian mutu sekolah sebagai orang yang memiliki peran penting dalam proses transformasi nilai, ilmu, keterampilan, kreasi, dan motivasi bagi siswa.

⁹ PP RI No. 19 Tahun 2005 Pasal 1 ayat (5) berbunyi: "Standar Kompetensi Lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan dan ketrampilan. Selanjutnya di terangkan dalam Pasal 26 ayat (1): "Standar Kompetensi Lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

5. Kepemimpinan kepala sekolah yang mumpuni dan tidak terikat dengan paradigma organisasi Muhammadiyah, akan akan mempercepat penerapan manajemen pengelolaan sekolah di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen pengelolaan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Medan?
2. Bagaimana Pelaksanakan peningkatan mutu lulusan di pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan?
3. Apakah ada kendala dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan?

D. Batasan Istilah

Untuk menghindari kesalahfahaman dalam meninterpretasikan istilah-istilah dalam judul penelitian ini, peneliti memberi penjelasan sebagai berikut:

1. Implementasi

“Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan”.¹⁰ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia implementasi diartikan dengan “proses, cara, perbuatan melaksanakan (rancangan, keputusan, dsb)”.¹¹ Implementasi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah proses penerapan manajemen mutu pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

2. Manajemen Pengelolaan Sekolah

¹⁰ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002, h. 78.

¹¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2000, h. 627.

Sedangkan pengertian “manajemen” menurut Husaini Usman sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *manajement*, dan *manager* untuk orang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹²

Sedangkan menurut Wilson Bangun, secara umum dapat diartikan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sebagai pelaksana yang mengelola organisasi adalah manajer. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan organisasi.¹³

Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan.¹⁴ Dari makna pengelolaan ini, dapat disimpulkan bahwa pengertian pengelolaan yaitu melaksanakan suatu kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, dalam hal ini pengelolaan lembaga pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.

3. Mutu Lulusan

Mutu dalam bahasa Indonesia diartikan dengan tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf dan kualitas.¹⁵ Mutu lulusan pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses pelaksanaan pembelajaran yang dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kurikulum, tenaga pendidik, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, alat bantu dan bahan, manajemen sekolah, lingkungan

¹²Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, edisi Kedua, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, h. 4.

¹³Wilson Bangun, *Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama, 2008, h. 1.

¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h. 31

¹⁵Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa.....* h. 603.

sekolah dan lapangan latihan kerja siswa. Mutu lulusan yang dimaksud di sini adalah siswa SMP Muhammadiyah 1 Medan.

4. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan

Adalah lembaga pendidikan umum tingkat menengah pertama yang materinya berbasiskan umum dan Islam di bawah pembinaan Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) Pengurus Daerah Muhammadiyah Kota Medan.

E. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan, menganalisis dan menjelaskan implementasi peningkatan mutu lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merupakan studi kebijakan pendidikan peningkatan Mutu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, yang secara khusus bertujuan:

1. Merumuskan kebijakan peningkatan mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.
2. Implementasi kebijakan peningkatan mutu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.
3. Lingkungan kebijakan Peningkatan Kualitas (Mutu) Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.
4. Kinerja Peningkatan mutu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

F. Kegunaan Penelitian

Sementara kegunaan hasil penelitian ini adalah:

1. Sebagai sumbangan pemikiran tentang manajemen pengelolaan, khususnya manajemen pengelolaan SMP sebagai salah satu lembaga penunjang dalam mengembangkan pembelajaran pendidikan Islam.
2. Dapat dijadikan salah satu konsep dalam memanajerial lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam.

3. Dapat dijadikan wawasan dan menambah khazanah keilmuan penulis khususnya tentang manajemen pendidikan Islam.
4. Sebagai cikal bakal dan perbandingan penelitian selanjutnya dalam topik yang relevan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah

a. Pengertian Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah

Implementasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, Peraturan Pemerintah, keputusan pengadilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.¹⁶

Menurut Nurdin Usman dalam bukunya yang berjudul *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan sebagai berikut: “Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan”.¹⁷

Pengertian implementasi yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa implementasi adalah bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.

¹⁶ (<http://rimaru.web.id/pengertian-implementasi-menurut-beberapa-ahli/>), Diakses 30 Juni 2015

¹⁷ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002, h. 70.

Menurut Guntur Setiawan “Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.”¹⁸

Pengertian implementasi yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa implementasi yaitu merupakan proses untuk melaksanakan ide, proses atau seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan penyesuaian dalam tubuh birokrasi demi terciptanya suatu tujuan yang bisa tercapai dengan jaringan pelaksana yang bisa dipercaya.

Menurut Hanifah Harsono dalam bukunya yang berjudul *Implementasi Kebijakan dan Politik* mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan sebagai berikut: “Implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program.”¹⁹

Berbagai pandangan mengenai strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang diungkapkan oleh para tokoh tersebut memang sangat sesuai sebab implementasi manajemen sekolah memerlukan pembaharuan.

b. Manajemen Pengelolaan Sekolah

Kajian tentang manajemen sekolah tidak dapat dilepaskan dari teori yang berkaitan dengan organisasi, oleh karena itu pembahasan pada bagian ini akan mengacu pada teori organisasi.

Sekolah merupakan bentuk organisasi tentunya memenuhi persyaratan yang dijadikan kriteria sebuah organisasi. Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari komponen kepala sekolah, guru, siswa. Kurikulum, sarana dan prasarana serta lingkungan. Sekolah merupakan bentuk pola aktivitas yang terjadi dalam proses

¹⁸ Guntur Setiawan, *Implementasi Dalam Birokrasi* Pembangunan, Jakarta: Cipta Dunia, 2004, h. 39.

¹⁹ Hanifah Harson, *Iplementasi Kebijakan dan Politik*, Yogyakarta: Rinheka Karsa, 2002, h. 67.

pembelajaran. Sekolah juga merupakan kesatuan orang yang memiliki jabatan berbeda dalam melakukan aktivitas. Selain itu sekolah telah memiliki tujuan yang ditetapkan.

Sekolah sebagai suatu organisasi tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan melibatkan segala sumber daya, serta berbagai aktivitas yang dikordinir oleh kepala sekolah sebagai penanggung jawab. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang ada dalam organisasi sekolah harus mampu menggerakkan semua komponen serta teratur untuk mencapai tujuan yang dicanangkan. Kegiatan untuk menggerakkan semua komponen secara teratur dalam organisasi ini sering disebut dengan manajemen. Manajemen yang baik dalam suatu organisasi akan memperlancar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Szilagyi dalam Redi Panuju mengatakan bahwa “kemampuan seseorang manajer dalam mengorganisasi semua potensi yang ada, yang akhirnya akan menentukan tingkat pencapaian tujuan”.²⁰ Hal ini memberikan gambaran bahwa manajemen yang ada dalam suatu organisasi termasuk sekolah sangat vital kedudukannya.

Istilah manajemen berasal dari kata kerja dalam bahasa Inggris *manage* yang dalam bahasa Indonesia berarti mengelola. Dari pengertian ini manajemen dapat dipahami sebagai pengelolaan. Apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan, maka pengertiannya menjadi mengelola pendidikan. Sejalan dengan pengertian ini, Mulyasa mengartikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.²¹

Manajemen secara umum dapat diartikan sebagai upaya sekelompok orang yang bertugas mengarahkan aktifitas orang lain kearah tujuan yang akan dicapai.²² Apabila

²⁰ Redi Panuju, *Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual-Teoritis ke Empirik*, Jakarta: Pustaka Pelajar, 2001, h. 89.

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: Rosdakarya, 2003, h. 20.

²² H. A. S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 2001, h. 23.

ditinjau dari aspek kerja, manajemen diartikan proses pencapaian tujuan organisasi melalui dan dengan orang lain. Pengertian di atas jika dikaitkan dengan organisasi sekolah, manajemen sekolah adalah upaya yang dilakukan pimpinan sekolah untuk mengarahkan aktivitas semua komponen yang ada ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Proses pencapaian tujuan ini dilakukan dengan kerjasama semua komponen secara horizontal maupun vertikal. Kerjasama dapat terbangun secara baik apabila seorang manajer mampu menjadi composer yang dapat memimpin, memadukan, dan sekaligus mengarahkan semua komponen mengarah pada pembentukan satu lagu yang berkualitas.²³ Secara lebih khusus ini dapat dianalogikan dalam organisasi sekolah seorang kepala sekolah sebagai manajer yang ada di sekolah harus mampu untuk memimpin semua komponen, memadukan semua sumber daya, dan mengarahkan dalam mencapai tujuan.

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan proses pencapaian tujuan tersebut yaitu berupa tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen ini menurut G.R. Terry, yang dikutip dari Engkoswara sebagai suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya.²⁴ Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa dalam proses pencapaian tujuan dimulai dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dikerjakan dengan mengarahkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang sama dengan manajemen pendidikan. Namun, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Menurut Rohiat, manajemen sekolah adalah

²³ The Liang Gie, *Manajemen Pengembangan Ilmu di Negara Indonesia: Sebuah Pemikiran*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2001, h. 37.

²⁴ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2010, h. 86

melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah.²⁵ Hal ini berarti manajemen sekolah sebagai pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen pendidikan umumnya dan manajemen sekolah khususnya merupakan pengelolaan institusi (sekolah) yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti manajemen sekolah yaitu fungsi manajemen dan aspek urusan sekolah.

Dalam PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) disebutkan bahwa standar pengelolaan berkaitan dengan fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan aspek manajemen sekolah meliputi kurikulum, PBM, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan masyarakat, dan lainnya.

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian manajemen berbasis sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*), adalah istilah yang sering digunakan dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, berasal dari tiga kata, yaitu: manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah pengkordinasian dan penyelerasan sumberdaya²⁶ melalui sejumlah input manajemen²⁷ untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Depdiknas/Depag

²⁵ Rohiat., *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2009, h. 14.

²⁶ Sumber daya terbagi menjadi sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, bahan, dan uang)

²⁷ Input manajemen terdiri dari tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, dan pengendalian/pengawasan

yang bertugas memberikan ”bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Manajemen berbasis sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan,²⁸ atau secara ringkas dapat dikatakan bahwa MBS adalah otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif.

Berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, seperti menurut Nanang Fattah, MBS sebagai terjemahan dari *School Based Management* (SBM) adalah suatu pendekatan praktis yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.²⁹

Selanjutnya pendapat lain dikemukakan oleh Umaedi menyatakan bahwa MBS atau MPMBS merupakan proses pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah serta perbaikan proses pendidikan³⁰ Departemen Pendidikan Nasional mendefinisikan MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan partisipatif yang melibatkan warga sekolah yang terdiri dari guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa dan masyarakat secara langsung untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.³¹

Menurut Eman Suparman MBS atau MPMBS dapat diartikan sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung

²⁸ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Yogyakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 027 Tahun Ke-6 November 2000, h. 608-609

²⁹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS) dan Dewan Sekolah, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004, h. 16

³⁰ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan sekolah un tuk peningkatan mutu*, *www ssep net*. 2001, h. 4

³¹ Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, buku 1: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 3

dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.³² Sedangkan Djohar menjelaskan bahwa *School Based Manajement* (SBM) atau MBS mempunyai dua makna besar terhadap pendidikan yaitu peningkatan demokrasi pendidikan yang berarti peningkatan kemerdekaan pendidikan dan peningkatan manajemen sekolah yang berarti peningkatan wewenang untuk mengatur sendiri suatu sekolah oleh komunitasnya. SBM juga meningkatkan peran orang tua, peningkatan motivasi siswa dan peningkatan hubungan antara guru dengan orang tua siswa.³³

Mulyasa mendefinisikan MBS sebagai suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasikan keinginan masyarakat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.³⁴ Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam MBS, sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi baik kepada orangtua siswa, masyarakat maupun pemerintah.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas maka dapatlah disimpulkan secara ringkas bahwa MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi dan *fleksibilitas* yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang ada dan mendorong peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan sekolah.

³² Eman Suparman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan* dari www.dikdasmen.depdiknas.go.id/html/plp-program, 2001

³³ Djohar, *Bahan Kuliah Analisis Kebijakan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007, h. 36

³⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, h. 11

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dari sekolah efektif (*effective school*). Sekolah yang efektif merupakan isi dari MBS. Menurut Depdiknas karakteristik MBS dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu; masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*). Kategori tersebut diuraikan mulai dari keluaran dan diakhiri dengan masukan. Hal ini disebabkan keluaran memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan. Kategori karakteristik MBS tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1). *Keluaran yang diharapkan*

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan harus menghasilkan output yang diharapkan. Keluaran sekolah ditunjukkan dengan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Keluaran sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu keluaran berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan keluaran berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Keluaran prestasi akademik ditunjukkan dari nilai Ujian Akhir Nasional (UAN), lomba karya ilmiah remaja, dan cara-cara berpikir seperti berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Keluaran prestasi non-akademik ditunjukkan dengan rasa ingin tahu yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, disiplin, dan kerajinan.

Keluaran sekolah dapat diukur dari tingkat kinerja sekolah. Menurut Slamet PH, kinerja sekolah merupakan pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolah yang diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya.³⁵ Unsur-unsur dalam kinerja sekolah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a). Efektivitas yaitu ukuran yang menyatakan kemampuan sekolah mencapai sasaran baik dari kuantitas, kualitas maupun waktunya. Efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan.

³⁵ Slamet PH, *Manajemen ...*, h. 617

- b). Kualitas yaitu gambaran dan karakteristik menyeluruh dari sekolah yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Kualitas dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti desain, operasi dan pemeliharaan.
- c). Produktivitas yaitu hasil perbandingan antara keluaran dengan masukan dalam bentuk kuantitas. Kuantitas masukan meliputi tenaga kerja, modal, bahan dan energi. Kuantitas keluaran tergantung dari jenis pekerjaan.
- d). Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk pada hubungan antara keluaran pendidikan dan masukan yang digunakan untuk memproses atau menghasilkan keluaran pendidikan. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dengan keuntungan kumulatif yang diperoleh dalam jangka panjang.
- e). Inovasi yaitu proses yang kreatif dalam mengubah masukan, proses dan keluaran agar dapat sukses menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap masukan, proses, dan keluaran.
- f). Kualitas kehidupan kerja yaitu kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran tentang cara warga sekolah merasakan hal-hal seperti pekerjaan, manfaat, kondisi kerja, kesan dari anak didik, rekan kerja, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, keselamatan dan keamanan serta imbalan jasa.
- g). Moral kerja yaitu tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh etika kerja, kedisiplinan, kejujuran, kerajinan, komitmen, tanggung jawab, hubungan kerja, daya adaptasi dan antisipasi, motivasi kerja, dan jiwa kewirausahaan.

2). *Proses*

Proses yang dimaksudkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, belajar-mengajar, dan pemantauan serta evaluasi. Proses pembelajaran dikatakan bermutu tinggi apabila

mengkoordinasikan, menyerasikan dan memandu masukan sekolah yang terdiri dari guru, kurikulum, dana, sarana dan prasarana dilaksanakan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang nyaman dan mampu memotivasi serta meningkatkan minat belajar siswa sehingga benar-benar mampu memberdayakan siswa. Menurut Depdiknas sekolah yang efektif memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut³⁶ :

- a). Proses belajar-mengajar yang efektivitasnya tinggi yang ditunjukkan dengan adanya penekanan pada pemberdayaan siswa
- b). Kepemimpinan sekolah yang kuat yaitu kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia
- c). Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman sehingga dapat memperlancar proses belajar-mengajar
- d). Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pemberian imbalan jasa.
- e). Sekolah memiliki budaya mutu yang tertanam dalam diri setiap warga sekolah sehingga mempengaruhi perilaku yang didasari oleh profesionalisme
- f). Sekolah memiliki kerja tim yang kompak, cerdas, dan dinamis karena keluaran pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individual
- g). Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolah sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu bergantung pada atasan
- h). Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat yang dilandasi dengan keyakinan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi maka semakin besar rasa memiliki, tanggung jawab, dan tingkat dedikasinya.
- i). Sekolah memiliki keterbukaan manajemen yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, dan pemanfaatan dana yang melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

³⁶ Tim Penulis, *Manajemen ...*, h. 12

- j). Sekolah memiliki kemauan untuk berubah baik secara fisik maupun psikologis yang artinya setiap perubahan akan membawa hasil yang lebih baik dari sebelumnya.
- k). Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan tidak hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan siswa tetapi juga pemanfaatan hasil evaluasi belajar untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar-mengajar di sekolah
- l). Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan yang muncul bagi peningkatan mutu
- m). Sekolah memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah dan juga dengan masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan terpadu
- n). Sekolah memiliki akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki tiga aspek yaitu :(1) keterbukaan sekolah; (2) kerjasama sekolah; (3) kemandirian sekolah.³⁷ Aspek keterbukaan sekolah meliputi transparansi manajemen, pengelolaan keuangan dan akuntabilitas. Aspek kerjasama sekolah mencakup partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kepemimpinan sekolah yang kuat, proses pengambilan keputusan, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, kerja tim yang kompak, komunikasi yang baik dan lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sementara aspek kemandirian sekolah meliputi kewenangan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, efektifitas proses belajar-mengajar, evaluasi dan perbaikan, sustainabilitas, budaya mutu, responsif dan antisipatif serta kemampuan untuk berubah.

3). *Masukan Pendidikan*

Masukan pendidikan menunjukkan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Masukan pendidikan mencakup sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan bagi berlangsungnya proses pendidikan. Sumber daya pendidikan meliputi sumber daya

³⁷ *Ibid.*, h 10

manusia yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, dan sumber daya lainnya yaitu peralatan, perlengkapan, dan dana. Sumber daya berupa perangkat pendidikan terdiri dari struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, deskripsi tugas, rencana, dan program. Masukan harapan meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Depdiknas sekolah yang efektif umumnya memiliki karakteristik masukan pendidikan sebagai berikut³⁸ :

- a). Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas untuk disosialisasikan kepada semua warga sekolah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga karakter mutu
- b). Memiliki sumber daya tersedia dan siap untuk menjalankan proses pendidikan melalui pemanfaatan keberadaan sumber daya yang ada di sekolah
- c). Memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolah
- d). Memiliki harapan prestasi yang tinggi untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal
- e). Memiliki fokus pada pelanggan khususnya siswa yang artinya semua masukan dan proses tertuju untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa.
- f). Memiliki masukan manajemen yang memadai untuk menjalankan sekolah mencakup kejelasan tugas, perencanaan secara sistematis, ketentuan-ketentuan yang jelas, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan MBS

Pelaksanaan MBS dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Bank Dunia faktor-faktor yang mempengaruhi MBS berkaitan dengan kewajiban sekolah, kewajiban dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.³⁹

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan seperti berikut:

³⁸ *Ibid.*, h. 18

³⁹ Mulyasa, *Manajemen...*, h. 26

1). Kewajiban sekolah

MBS memiliki potensi yang besar dalam menciptakan profesionalisme tenaga kependidikan yaitu kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan. Hal ini disebabkan sekolah memiliki kewenangan atau keleluasaan untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki. Pelaksanaan MBS harus disertai dengan seperangkat kewajiban, monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi. Pentingnya ketiga hal tersebut untuk menjamin bahwa sekolah memiliki otonomi dan juga kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah serta memenuhi harapan masyarakat sekolah.

Oleh sebab itu, sekolah dituntut mampu mengelola sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah.

2). Kebijakan dan prioritas pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab dan fasilitator pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan sadar huruf dan angka, efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Meskipun sekolah memiliki otonomi yang luas, namun sekolah tidak boleh berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS dengan maksud agar prioritas-prioritas pemerintah dapat dilaksanakan sekolah yang ditujukan untuk memberikan pelayanan pada siswa hingga proses belajar dapat berjalan dengan baik.

Rumusan pedoman-pedoman umum tersebut ditujukan untuk menjamin hasil pendidikan dapat dievaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, pengoperasian sekolah dalam kerangka yang disetujui pemerintah dan penggunaan anggaran sesuai dengan tujuan.

3). Peranan orang tua dan masyarakat

Pelaksanaan MBS harus didukung tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan

otoritas daerah sehingga dapat menghilangkan sistem birokrasi yang tumpang tindih. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan partisipasi masyarakat dalam bentuk dewan sekolah (*school council*) yang terdiri dari orangtua siswa dan masyarakat. Keterlibatan orangtua siswa dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah dapat meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai kegiatan belajar mengajar.

4). Peranan profesionalisme dan manajerial

MBS menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan model manajemen pendidikan ini berpotensi untuk meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Tenaga kependidikan baik guru maupun nonguru dalam sekolah harus memiliki pengetahuan yang dalam mengenai siswa dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin pengambilan keputusan telah dilakukan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah dalam menjalankan peranan profesionalisme dan manajerialnya harus memiliki hal-hal berikut:

- a). Kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah
- b). Pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran
- c). Kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi saat ini dan mampu memperkirakan kejadian dimasa depan berdasarkan situasi sekarang.
- d). Kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah
- e). Kemampuan untuk memanfaatkan berbagai peluang dan menjadikan tantangan sebagai peluang serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

5). Pengembangan Profesi

Pengembangan profesi diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Dalam MBS pemerintah harus menjamin semua unsur tenaga kependidikan menerima pengembangan profesi. Hal ini dimaksudkan agar sekolah dapat mengambil manfaat dari pelaksanaan MBS. Untuk menunjang pengembangan profesi perlu dikembangkan pusat pengembangan profesi yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan.

Menurut Heneveld pelaksanaan MBS, yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu dukungan masukan, kondisi, hasil prestasi siswa, proses pembelajaran, dan iklim sekolah.⁴⁰

Mutu pendidikan tidak dapat kita lepaskan dari mutu proses pembelajaran, mutu fasilitas yang tersedia, mutu tenaga kependidikan, dan mutu kepemimpinan yang dijalankan. Mutu proses pembelajaran dan mutu hasil belajar dipengaruhi oleh kurikulum. Kurikulum yang relevan dengan kebutuhan siswa dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa. Kurikulum yang bermutu harus mampu mengakomodasi beberapa hal yaitu : (a) relevansi kebutuhan siswa dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan strategis pendidikan; (b) proses dan pengalaman yang akan ditata dalam rangka pembentukan kognisi, afeksi dan keterampilan psikomotorik; (c) kurikulum juga terkait erat dengan tuntutan sosio-kultural-kultural-ekonomi masyarakat; dan (d) kelayakan kurikulum diimplementasikan seperti ketersediaan sarana dan prasarana.

Peningkatan mutu sekolah dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah.⁴¹ Pengelolaan kualitas total meliputi empat prinsip yaitu: (a) penekanan perhatian pada proses peningkatan mutu secara terus-menerus; (b) penentuan kualitas oleh pengguna jasa sekolah; (c) prestasi sekolah harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan pemaksaan aturan; dan (d) sekolah harus

⁴⁰Heneveld, *Peningkatan mutu luaran pendidikan dasar dan menengah dalam mendukung terwujudnya perguruan tinggi yang tinggi*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 44, September 2003, h. 4 dari www.depdiknas.go.id.

⁴¹ Umaedi, *Manajemen ...*, 1999, h. 5

menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif, bijaksana karakter, dan kematangan sosial. Sistem kompetisi akan mendorong sekolah untuk meningkatkan diri secara berkelanjutan, sedangkan penghargaan dapat memotivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel dalam sekolah.

Menurut Bur, pelaksanaan MBS diarahkan untuk meningkatkan mutu sekolah sehingga diorientasikan pada tiga aktivitas utama yaitu pengelolaan pembelajaran, manajemen pendidikan, serta lingkungan sekolah dan pemberdayaan masyarakat.⁴² Pengelolaan pembelajaran meliputi kurikulum berbasis kompetensi, penyusunan program pembelajaran, penyusunan bahan ajar, pengelolaan kegiatan belajar-mengajar, dan evaluasi hasil belajar. Manajemen pendidikan meliputi pemahaman tentang MBS, kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS), budaya sekolah, rencana tindakan, dan laporan kinerja akuntabilitas sekolah. Lingkungan dan pemberdayaan masyarakat mencakup kompetensi sekolah dalam mengelola lingkungan sekolah dan pemberdayaan potensi internal dan eksternal masyarakat.

4. Aspek-Aspek dalam MBS

MBS sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah melalui penyediaan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah. Pelaksanaan MBS yang efektif dapat diukur dari empat aspek yaitu organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi.⁴³ Keempat aspek dalam MBS tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1). Organisasi sekolah

⁴² Bur, *Demi mendorong mutu*, [www. republikaonline.com](http://www.republikaonline.com). 2011, h. 1

⁴³ Mulyasa, *Manajemen...*, h. 29

Organisasi sekolah merupakan wujud dari pengelompokan pekerjaan dan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah harus dapat memahami bahwa sekolahnya merupakan organisasi yang memiliki tujuan tertentu. Organisasi sekolah berfungsi dengan baik apabila mampu mengakomodasi beberapa hal sebagai berikut:

- a). Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan dalam mencapai tujuan sekolah
- b). Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolah sendiri
- c). Mengelola kegiatan operasional
- d). Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait
- e). Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) kepada pemerintah dan masyarakat.⁴⁴

Organisasi sekolah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik harus ditunjang dengan unsur-unsur sebagai berikut:⁴⁵

- Visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi
- Fungsi organisasi yaitu mengenai hal-hal yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan
- Tanggung jawab dan tugas yaitu orang-orang dalam berbagai jabatan organisasi harus melakukan hal ini. Tanggung jawab dan tugas ini berasal dari fungsi. Tanggung jawab mencakup rumusan yang luas dari pekerjaan, sedangkan tugas adalah bagian pekerjaan harian yang timbul dari tanggung jawab.
- Tugas yaitu kegiatan-kegiatan spesifik dalam suatu pekerjaan
- Standar yaitu uraian jumlah dan mutu produk organisasi
- Target yaitu jumlah dan mutu produk yang ingin dihasilkan organisasi dalam waktu tertentu.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Tim Penulis, *Manajemen Sekolah*, Depok: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Depdiknas, 2005, h. 91

2). Proses belajar-mengajar

Proses belajar-mengajar berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan pengajaran. Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum baik nasional maupun muatan lokal yang diwujudkan melalui proses belajar-mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Proses belajar-mengajar dapat dilakukan secara efektif dan mampu mencapai hasil yang diharapkan apabila dilakukan manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien. Efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dapat dicapai apabila kepala sekolah dan guru menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester, dan bulanan. Pengembangan kurikulum dan program pengajaran harus dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Tujuan yang akan dicapai harus jelas, semakin operasional tujuan maka semakin mudah terlihat dan semakin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan
- Program harus sederhana dan fleksibel
- Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
- Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya
- Terdapat koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.⁴⁶

Pengembangan proses belajar-mengajar bertujuan untuk meningkatkan mutu hasil belajar siswa. Menurut MBE Proyek proses belajar-mengajar harus diterapkan dengan pendekatan PAKEM (Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan) sehingga siswa mudah berinteraksi dengan siswa lain. Dalam pendekatan belajar ini, siswa dapat saling menukar ide tentang suatu masalah, memecahkan masalah bersama-sama, dan melakukan praktik yang tidak dapat dilakukan secara individual. Pendekatan ini menekankan pada

⁴⁶ Mulyasa, *Manajemen...*, h. 40-41

pengembangan siswa melalui *learning by doing* (belajar berbuat).⁴⁷ Menurut Mulyasa peningkatan mutu proses belajar-mengajar dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas belajar siswa
- Mengembangkan kurikulum yang sesuai dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah
- Menyelenggarakan pengajaran yang efektif
- Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa.⁴⁸

3). Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia menunjukkan pengelolaan tenaga kependidikan baik guru maupun nonguru dalam memberikan pelayanan kepada siswa. Keberhasilan MBS ditentukan oleh keberhasilan pemimpin sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia. Pengelolaan tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal dalam kondisi yang tetap kondusif. Pengelolaan tenaga kependidikan mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian pegawai. Unsur-unsur dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

- Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa
- Memilih staf yang memiliki wawasan MBS
- Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi semua staf
- Menjamin kesejahteraan staf dan siswa.

⁴⁷ MBE Project, *Komite Sekolah dan Kepala Sekolah*, diambil pada tanggal 5 Desember 2011 dari www.mbeproject.net.

⁴⁸ Mulyasa, *Manajemen ...*, h. 30

4). Pengelolaan Sumber daya dan Administrasi

Sekolah yang efektif harus ditunjang dengan pengelolaan sumber daya dan administrasi yang efektif pula. Pengelolaan sumber daya dan administrasi menunjuk pada sarana dan prasarana serta dana sekolah. Pengelolaan sumber tersebut mempengaruhi kinerja sekolah secara menyeluruh. Sarana prasarana pendidikan harus dikelola agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti bagi jalannya proses pendidikan. Pengelolaan sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah. Selain itu diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran.

Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya proses belajar-mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen lainnya. Setiap kegiatan sekolah yang dilakukan memerlukan biaya. Sumber keuangan dan pembiayaan pada sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu pemerintah baik pusat maupun daerah, orangtua siswa dan masyarakat. Pemanfaatan atau pengalokasian sumber dana sekolah tersebut meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkandari tahun ke tahun seperti gaji pegawai, biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran. Biaya pembangunan merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan tanah dan pembangunan gedung. Unsur-unsur yang terdapat dalam aspek pengelolaan sumber daya dan administrasi adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan
- Mengelola dana sekolah
- Menyediakan dukungan administratif

- Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya.

5. Ciri-ciri Sekolah yang Melaksanakan MBS

Untuk penerapan MBS di sekolah harus di dukung dengan ketersediaan sumber daya, baik manusia maupun sumber daya berupa dana. Pentingnya sumber daya manusia dalam menunjang pelaksanaan MBS berkaitan dengan program-program peningkatan mutu yang dirancang sekolah seperti menyangkut kurikulum dan pelaksanaan proses belajar-mengajar. Hal yang menyangkut kurikulum adalah bahwa secara nasional Depdiknas telah merancang kurikulum untuk setiap sekolah. Namun dengan penerapan MBS, setiap sekolah diberikan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan sekolah, misalnya memasukkan mata pelajaran muatan lokal. Selain itu, pelaksanaan proses belajar-mengajar, juga dapat di atur sendiri oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada, misalnya lama waktu penyelenggaraan belajar-mengajar, prinsip-prinsip pembelajaran berupa materi, media, metode, dan evaluasi yang dilakukan sekolah.

Pelaksanaan MBS di sekolah memberikan peluang bagi sekolah untuk meningkatkan mutu sesuai dengan yang diharapkan. Upaya sekolah untuk memasukkan mata pelajaran muatan lokal merupakan salah satu dampak positif bagi sekolah karena melalui muatan lokal tersebut pihak sekolah dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan masyarakat setempat. Disamping itu, penerapan MBS memberikan peluang kepada sekolah untuk menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran yang lebih sesuai seperti penyesuaian materi pembelajaran yang didasarkan atas kebutuhan siswa. Pihak sekolah juga dapat menerapkan metode-metode pembelajaran yang lebih mutakhir seperti studi lapangan atau melakukan penelitian-penelitian, penggunaan media pembelajaran yang lebih modern seperti OHP, LCD, dan komputerisasi.

Sekolah yang menerapkan MBS dengan didukung sumber daya manusia yaitu tenaga pengajar yang handal dan profesional serta adanya dukungan dana untuk

pengadaan sarana dan prasarana akan menghasilkan keluaran sekolah yang lebih berkualitas, terampil, dan memiliki kompetensi yang memadai. Hal ini memberikan dampak positif bagi keluaran atau lulusan sekolah seperti kemudahan untuk mengikuti pembelajaran pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi

Pelaksanaan MBS yang tidak didukung dengan sumber daya manusia dan sumber daya dana yang memadai, akan menghambat dalam pelaksanaannya. Hal itu sehubungan dengan esensi MBS yaitu sebagai upaya peningkatan mutu sekolah yang membutuhkan adanya tenaga-tenaga pengajar yang benar-benar ahli di bidangnya. Selain itu, untuk menunjang proses belajar-mengajar, di butuhkan kelengkapan saran dan prasarana seperti pengadaan komputer, penyediaan media pembelajaran berupa OHP, LCD, dan berbagai peralatan lainnya yang dapat menunjang kelancaran pembelajaran.

C. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan.

Penggunaan istilah manajemen dipahami oleh para tokoh dengan makna yang beragam. Manajemen dapat dipahami sebagai serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendaya-gunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.⁴⁹

Kata manajemen terdapat dalam berbagai bahasa yang memiliki arti hampir sama, diantaranya adalah kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* artinya *mengurus* atau *mengatur*, dalam bahasa latin kata *managiere* berarti *melakukan*,

⁴⁹Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet.Pertama, Bandung: Falah Productio, 2004, h. 16

melaksanakan, mengurus sesuatu. Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan *siasah, idarah, tadbir.*⁵⁰

Pengertian manajemen menurut beberapa pendapat juga memiliki maksud yang hampir sama, diantaranya;

- a. Menurut *George Terry* manajemen adalah “Sesuatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, sedangkan tanggungjawab tetap di tangan yang memerintah.”⁵¹
- b. Menurut *Fredrick Taylor* manajemen adalah “seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang dikehendaki menyuruh orang mengerjakan sesuatu dan mengawasi bahwa orang mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara semudah-mudahnya.”⁵²
- c. Menurut *Dimek* manajemen adalah “mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana mengemudiakan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.”⁵³
- d. Menurut *Mochtar Effendy* diantara pengertian manajemen ada yang memberikan definisi manajemen sebagai berikut : Adalah usaha dan kegiatan untuk mengkombinasikan unsur-unsur manusia (*men*), barang (*material*), uang (*money*), mesin-mesin (*machine*) dengan metode (*method*) yang dapat disingkat 5 M.⁵⁴
- e. Pada pendapat yang lain *George Terry* berpendapat bahwa manajemen adalah: Suatu proses tertentu terdiri dari *planning, actuating, controlling*, dengan menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap fungsi itu dan

⁵⁰ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Al-Qur'an*, Cet. III, Jakarta: Pustaka Al Husna, 2003, h. 9.

⁵¹ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Cet. Pertama, Jakarta: Bharatara, 2001, h. 9

⁵² Jawahir, *Unsur ...*, h. 10.

⁵³ *Ibid*, h. 13.

⁵⁴ Mochtar, *Manajemen*, h. 10

merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

55

Masih ada sekian banyak lagi pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ilmuwan, namun pada dasarnya memiliki maksud yang sama yaitu adanya rangkaian kegiatan dengan proses tertentu mengelola elemen-elemen yang terdapat di dalamnya berdasarkan prinsip kerja yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara menurut George R. Terry seperti yang dikutip oleh Ibnu Syamsi dalam bukunya *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* dijelaskan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁵⁶

Dalam definisi yang lain manajemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif.⁵⁷

Bila diamati dari beberapa definisi yang dipaparkan di atas, maka dapat dijumpai adanya kesamaan-kesamaan serta dapat ditarik satu kesimpulan bahwa istilah manajemen merupakan sebuah proses yang berkesinambungan yang terdiri dari tahapan-tahapan yang di dalamnya dilakukan pengembangan dan pemberdayaan berbagai sumber daya yang dimiliki, dan ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian diatas bila disimpulkan maka menurut penulis arti dari Manajemen Pendidikan adalah suatu proses mengelola sumber daya yang dimiliki,

⁵⁵ Jawahir, *Unsur...*, h. 10

⁵⁶ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Cet. III, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2004, h. 59

⁵⁷ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Cet. Pertama, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000, h. 5

baik sumber daya yang berupa *man, money, materials, machines, methods, marketing, and minutes* + informasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas sebagaimana yang diamanahkan UUD 1945 dan dijabarkan dalam UU No 20 Tahun 2003 yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab

2. Pengertian Manajemen dan Mutu Pendidikan

Semua pakar manajemen belum dapat merumuskan sebuah definisi yang utuh dan paripurna yang dapat disepakati. Hal ini disebabkan oleh karena setiap mereka mendefinisikan manajemen sesuai dengan spesialisasi dan profesi yang ia geluti, maka dari itu kita menemukan berbagai definisi manajemen, antara lain bahwa istilah manajemen berasal dari bahasa latin, *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan). Kedua kata ini digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dalam kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Terminologi manajemen ini memiliki pengertian yang luas yaitu sebagai proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵⁸

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'donnel, Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Sedangkan menurut R. Terry menjelaskan bahwa manajemen itu merupakan suatu proses,

⁵⁸Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, h.

khas yang terdiri tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lainnya.⁵⁹

Dengan demikian istilah manajemen mengacu pada suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer.

Sementara istilah manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, keserdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.⁶⁰

Manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, penorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktifitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam mengembangkan pendidikan Islam. Dalam arti, bagaimana menggunakan dan mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan, kemajuan dan kualitas proses dan hasil pendidikan Islam itu

⁵⁹Amirullah, *Pengantar ...*, h. 7.

⁶⁰Husaini Usman, *Manajemen.....* . h. 9.

sendiri. Sudah barang tentu aspek *manager* dan *leader* yang islami atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam dan/atau yang berciri khas Islam, harus melekat pada manajemen pendidikan Islam.⁶¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kualitas diartikan sama dengan mutu yaitu suatu hal yang berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar; atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.⁶² Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.⁶³ Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pengajaran mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.⁶⁴

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang memebih. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*).

⁶¹Muhaimin, et-al., *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, h. 5.

⁶²Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001, h. 768.

⁶³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002, h. 7.

⁶⁴B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004, h. 210-211.

Edward dan Sallis dalam Nurkholis⁶⁵, mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Sementara itu dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat dalam berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan manajemen kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antar guru, siswa, dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ujian Nasional atau Ujian Akhir Sekolah). Dapat pula prestasi dibidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni, atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.⁶⁶

3. Unsur-Unsur Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

⁶⁵Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, h. 71.

⁶⁶ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004, h. 210

Bila dicermati secara mendalam unsur-unsur dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah terkait dengan konsep yang ditawarkan dalam karakteristik MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) yang bersinergi pada tiga hal yaitu *input*, *process*, dan *output*.

Pada hakikatnya karakteristik MPMBS sama dengan karakteristik sekolah efektif. Karakteristik MPMBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan, *output*.⁶⁷

a. *Input* Pendidikan

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak hanya berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Jadi *input* pendidikan itu antara lain adalah kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, siswa, komite sekolah, sarana, alat-alat pendidikan, tujuan, kebijakan, materi, metode, media waktu dan lingkungan. Semua itu adalah *input* yang akan mempengaruhi berlangsungnya proses pendidikan.

Menurut Depdiknas *input* pendidikan dikelompokkan dalam 6 kategori,⁶⁸ yaitu: 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; 2) Sumber daya tersedia dan siap; 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi; 5) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa); 6) *Input* manajemen.

Sekolah yang menerapkan MBS dengan benar harus memiliki kebijakan yang jelas yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah. Tujuan dan sasaran sekolah harus dirumuskan bersama dan mengacu pada peningkatan mutu dan kepuasan pelanggan. Setelah dirumuskan bersama, maka tujuan dan sasaran tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan ditanamkan dalam benak mereka sehingga menjadi kebiasaan yang selalu muncul dalam segala aktivitas pembelajaran di sekolah.

⁶⁷ Depdiknas, *Manajemen ...*, h. 9.

⁶⁸ *Ibid.*, h. 18-21.

Slamet PH mengatakan bahwa setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus punya visi. Visi yang dimaksud di sini adalah wawasan yang menjadi pedoman bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah tersebut dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.⁶⁹

Sekolah yang menjalankan MBS juga harus memiliki sumber daya yang lengkap dan siap untuk dioperasikan, meskipun sumber daya tersebut tidak harus mahal. Sumber daya itu terdiri dari sumber daya manusia (kepala sekolah dan dewan guru yang profesional, tenaga kependidikan yang penuh dedikasi, para siswa yang semangat dalam belajar, dan komite sekolah yang sportif) dan sumber daya nonmanusia (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya).

Segala sumber daya nonmanusia tidak akan bermanfaat secara efektif dan produktif dalam mencapai tujuan dan sasaran sekolah bila tanpa didukung oleh sumber daya manusia. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang mampu memobilisasi semua potensi sumber daya yang dimiliki dan yang ada di sekitar sekolah.

Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi sangat diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebenarnya ketersediaan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi sudah merupakan pembahasan dalam sumber daya manusia. Di sini dibahas kembali untuk memberi penekanan bahwa keberadaan staf merupakan ruh atau jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Jadi sekolah yang menghendaki lembaganya memiliki produktivitas atau efektivitas tinggi maka sudah menjadi keharusan untuk memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.

Selanjutnya sekolah harus mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi sekolah dan peserta didiknya. Kepala sekolah harus berkomitmen dan memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah

⁶⁹ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.depdiknas.go.id/download> 4 April 2015

secara maksimal. Hal yang sama juga harus dimiliki oleh para guru dan staf. Para siswa harus dimotivasi untuk selalu meningkatkan prestasi akademik maupun non-akademik sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimilikinya. Kepala sekolah, guru, staf, dan siswa merupakan faktor penentu dinamisasi dan kemajuan sekolah.

Sekolah yang menerapkan MBS harus fokus pada pelanggan (khususnya siswa). Para siswa merupakan pelanggan yang paling utama dan harus diutamakan. Semua sumber daya yang ada harus dimanfaatkan dan diperdayakan untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Jadi *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar terfokus pada terwujudnya keunggulan mutu dan kepuasan yang diharapkan oleh pelanggan.

Input terakhir adalah *input* manajemen, MBS mendorong sekolah untuk memiliki *input* manajemen yang produktif untuk menjalankan roda pendidikan. Kepala sekolah sebagai manajer harus menerapkan *input* manajemen yang lengkap dan jelas. *Input* manajemen sekolah terdiri dari pembagian tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program pendukung pelaksanaan rencana, peraturan atau tata tertib sekolah, sistem pengendalian mutu yang baik (efektif dan efisien), yakni yang memberi keyakinan tercapainya sasaran yang telah dirumuskan bersama.

b. Proses Pendidikan

Proses adalah runutan perubahan atau peristiwa dalam perubahan sesuatu.⁷⁰ Definisi lain menjelaskan bahwa proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap kelangsungan proses disebut "*input*", sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.⁷¹

Menurut Nurkolis, karakter sekolah dengan MBS yang efektif adalah: a) PBM efektivitasnya tinggi b) Kepemimpinan sekolah kuat, c) Lingkungan sekolah

⁷⁰ Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 392.

⁷¹ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.depdiknas.go.id/download> 4 April 2015

kondusif, d) Pengelolaan tenaga kependidikan efektif, e) Memiliki budaya mutu, f) memiliki *teammwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, g) memiliki kewenangan, h) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, i) Memiliki keterbukaan manajemen, j) berkeinginan untuk berubah, k) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan dengan cara berkelanjutan, l) Responsif dan antisipatif pada kebutuhan, m) Memiliki akuntabilitas.⁷²

Sementara Depdiknas menguraikan karakteristik sekolah yang memiliki proses efektif sebagai berikut:⁷³

- 1) Efektivitas proses belajar mengajar tinggi
- 2) Kepemimpinan yang kuat
- 3) Lingkungan sekolah aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu
- 6) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- 7) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 8) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 9) Sekolah berkemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
- 10) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 11) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 12) Komunikasi yang baik
- 13) Sekolah memiliki akuntabilitas

c. **Output Pendidikan**

Output pendidikan atau sekolah adalah prestasi sekolah dan prestasi peserta didik yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan pelaksanaan manajemen sekolah. *Output* sekolah dapat dikategorikan dalam dua kelompok, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Prestasi akademik misalnya, nilai ujian akhir, lomba karya ilmiah, lomba berbagai bidang studi, cara-cara berpikir kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). *Output non-akademik* misalnya, rasa ingin tahu besar, kejujuran, kerja sama, rasa kasih sayang

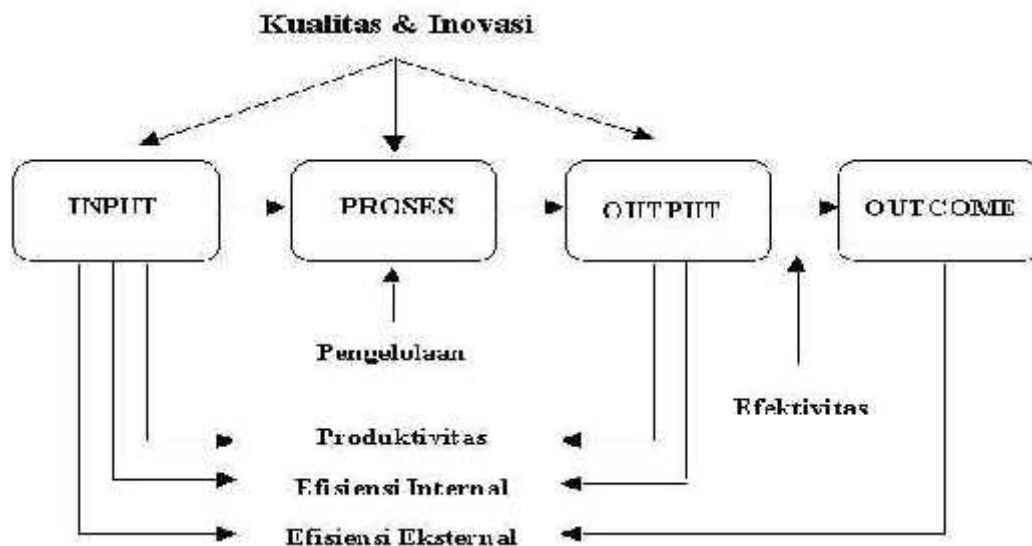
⁷² Nurkholis, *Manajemen ...*, h. 65.

⁷³ Depdiknas, *Manajemen ...*, h. 12-18.

tinggi terhadap sesama, solidaritas tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian dan keterampilan.⁷⁴

Menurut Aang Komariah dan Cipi Triatna *output* sekolah adalah segala sesuatu yang telah dipelajari dan dikuasai berupa ilmu pengetahuan kognitif, keterampilan dan sikap-sikap. Karena fokus dari *output* pendidikan adalah siswa maka yang menjadi *output* dari suatu sekolah adalah siswa yang lulus dengan menguasai berbagai kompetensi, seperti kompetensi nalar, intelektual, agama, sosial-budaya, ekonomi dan politik.⁷⁵ Di samping itu *output* sekolah diukur juga dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah pencapaian/prestasi yang dihasilkan oleh proses/perilaku sekolah. Menurut Slamet PH Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.⁷⁶ Berikut ini adalah skema tentang kinerja sekolah yang efektif dan produktif yang selalu mengaitkan antara *input-process-output* dan *outcome*.

Gambar 1. Kualitas & Inovasi Menurut Slamet PH⁷⁷



⁷⁴ *Ibid.*, h. 12.

⁷⁵ Aang Komariah dan Cipi triatna, *Visionary...*, h. 6

⁷⁶ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, <http://www.depdiknas.go.id/download> 4 April 2015

⁷⁷ *Ibid.*

Selain *output* yang menitikberatkan pada lulusan/keluaran sekolah dengan menguasai aspek kognitif psikomotorik dan afektif, maka makna *outcome* juga harus dimiliki oleh suatu sekolah. *Outcome* pada dasarnya juga merupakan siswa yang telah lulus (*output*) namun demikian *outcome* lebih menitikberatkan pada lulusan yang bermanfaat dan menguntungkan secara sosial maupun finansial.⁷⁸ Jadi *outcome* adalah lulusan dari suatu sekolah yang bermanfaat bagi dirinya, keluarganya, lingkungannya, bangsa dan negaranya. Untuk itu sekolah jangan hanya terfokus pada *output* saja tetapi seharusnya juga memperhatikan *outcome*-nya.

4. Unsur-unsur Manajemen dalam Al-Qur'an

Kata unsur memiliki kesamaan arti dengan istilah dalam bahasa Inggris yaitu *element* berarti dasar, dan *substance* berarti zat, isi pokok.⁷⁹ Semakna dengan kata unsur para ilmuwan manajemen menggunakan istilah yang berbeda. Perbedaan itu dikarenakan berbedanya hal yang ingin ditonjolkan, lapangan manajemen yang digeluti, juga latar belakang dan ilmu pokok sebelum mereka menggeluti ilmu manajemen.⁸⁰

Sebagai pembanding untuk mengemukakan konsep Al-Qur'an tentang unsur manajemen kita lihat konsep unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh Louis A. Allen, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*);
2. Pengorganisasian (*organization*);
3. Koordinasi (*coordination*);
4. Motivasi (*motivating*);
5. Pengawasan (*controlling*).⁸¹

⁷⁸ Aang Komariah dan Cepi triatna, *Visionary...*, h. 6.

⁷⁹ Andreas Halim, *Kamus pintar Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Cet. Pertama, Surabaya: Sulita Jaya, 2002, h. 38

⁸⁰ Tanthowi, *Unsur...*, h. 71

⁸¹ *Ibid.*

Terhadap unsur-unsur yang dikemukakan Louis A. Allen, Al-Qur'an telah memberikan isyarat maupun perintah untuk melaksanakannya.

1. Perencanaan

Kata rencana berarti apa yang akan dilakukan setelah itu atau pada waktu berikutnya. Sedangkan Perencanaan adalah Proses penentuan tujuan dan prosedur; biasanya ini berarti menentukan apa, bagaimana, kapan, dimana dan siapa.⁸² Pentingnya melakukan perencanaan adalah agar apa yang dilakukan mengarah pada tujuan, jelas apa saja yang akan dilakukan, tahapan, metode dan media yang digunakan. Al-Qur'an memberikan isyarat tentang pentingnya perencanaan, seperti yang diisyaratkan dalam surat Al- Hasyr 18;

يَتَأَيَّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁸³

Isyarat *hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok* dapat menjadi sandaran bagaimana Al-Qur'an mengajarkan tentang pentingnya merencanakan kehidupan setelah hari ini, walaupun kata *hari esok* dalam tafsir adalah *hari qiamat*.

Dalam ilmu manajemen Seorang pemimpin atau manajer dalam membuat perencanaan harus berdasarkan perhitungan atas semua aspek yang secara nyata

⁸²Benge, Eugene J, *Pokok-pokok Manajemen Modern* (alih bahasa dari judul; *Elements Of Manajemen Modern*, oleh; Rochmulyati Hamzah), Cet. III, Jakarta: Lembaga PPM & PT. Pustaka, 2004, h. 47

⁸³ Q. S. Al-Hasyr/59: 18

mempengaruhinya, namun Al-Qur'an mengajarkan bagaimana seharusnya pemimpin membuat perencanaan dengan tidak hanya mengandalkan perhitungan aspek yang mempengaruhinya secara nyata saja, tetapi seharusnya pula memohon untuk mendapatkan bimbingan atau petunjuk dari Allah "Sang manajer" alam semesta, sebagaimana cerita Nabi Musa AS. menuntut ilmu kepada Nabi Khidir AS dalam Al-Qur'an s. Al-Kahfi 60 sd. 77.

2. Pengorganisasian dan koordinasi

Pengorganisasian (*at tanzim*) menurut As Sayyid Mahmud Al Hawari sebagaimana dikutip Jawahir tanthowi, adalah menjalankan sesuatu sesuai fungsinya, demikian pula setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.⁸⁴

Sedangkan koordinasi menurut Moctar Effendy adalah upaya untuk mencapai hasil yang baik melalui keseimbangan (*balancing*), menyesuaikan waktu (*timing*), dan mengintegrasikan pekerjaan yang telah direncanakan.⁸⁵

Bila dilihat dari sisi manusia sebagai sumber daya maka pengorganisasian dan koordinasi itu terdapat *dua* point untuk dicermati. *Pertama* adanya kegiatan agar setiap orang menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. *Kedua*, setiap orang tetap dalam kesatuan kerja yang tidak terpisahkan (*sistem*).

Dalam Al-Qur'an Allah juga menghabarkan tentang Nabinya yang diberi kemampuan untuk melakukan pengorganisasian dan koordinasi yang ada dalam kekuasaannya tidak hanya para manusia saja tapi juga hewan bahkan makhluk gaib, yaitu seorang yang bernama Nabi Sulaiman AS.

Nabi Sulaiman diberikan kemampuan menguasai angin yang bertiup kencang dapat dipakai untuk perjalanan di waktu pagi sama dengan perjalanan sebulan (qs. Al-Anbiya 81, qs. Saba 12), Syetan-syetan yang sanggup menyelam ke dalam laut

⁸⁴ Jawahir, *Unsur...*, h. 70

⁸⁵ *Ibid*, h. 104

(qs. Al-Anbiya 82), jin, manusia dan burung (qs. Al-Naml 17), seorang yang berilmu dari ahli kitab yang sanggup membawa singgasa ratu Balkis secepat sebelum mata berkedip (qs. An-Naml 40).

3. Motivasi (*motivating*)

Motivating atau memberi motivasi adalah kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, pengertian sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja secara suka rela untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.⁸⁶

Peningkatan pemberdayaan manusia sebagai sumberdaya dalam perusahaan atau organisasi sangat penting, diantara cara yang dilakukan adalah pemberian motivasi mengingat kegairahan manusia berbuat dipengaruhi emosi, semangat, cita-cita, adat dan stamina. Maka motivating berhasil bila dapat membangkitkan itu semua.

Dalam beberapa ayat Al-Qur'an Allah SWT. Ada contoh-contoh motivasi untuk manusia terutama agar rajin *berikhtiar* atau *beramal sholeh*. Paling tidak ada tiga model motivasi yang terdapat dalam Al-Qur'an. (1) Allah memberikan kebaikan dan keutamaan di dunia atas ikhtiar dan amal sholeh tersebut. (2) Allah memberikan ganjaran kebaikan di akhirat atas ikhtiar atau amal sholeh. Dan (3) Allah mengancam kerugian khususnya di akhirat bagi yang lalai.

4. Pengawasan (*controlling*)

Menurut Arifin Abdurrahman dalam bukunya *Kerangka pokok-pokok manajemen umum* sebagaimana dikutip oleh Jawahir Thantowi, Pengawasan adalah proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki kemudian dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu begitu pula

⁸⁶ Mochtar Effendy, *Manajemen...*, h. 105

mencegah sehingga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.⁸⁷

Kegiatan pengawasan harus dilakukan pada semua tahapan mulai tahap perencanaan sampai tahapan produksi atau hasil kerja. Dalam manajemen dikenal dua model pengawasan yaitu *direc control* atau pengawasan langsung, pengawasan yang dilakukan pimpinan, dan *inderec control* yaitu pengawasan tidak langsung, tugas kepengawasan diserahkan pada bagian/staf khusus yang nantinya memberikan laporan kepada pimpinan.

Dalam Islam diajarkan bahwa seharusnya setiap manusia selalu berbuat benar sesuai aturan atau ketentuan hidup yang ditetapkan Allah, untuk itu ada pengawasan yang agar diketahui siapa saja yang menyimpang dari aturan atau ketentuan yang ada. Di dalam Al-Qur'an model kepengawasan yang diajarkan Allah adalah :

- a. Pengawasan dari Allah, yang menetapkan Malaikat sebagai petugasNya, kemudian catatan Malaikat menjadi dasar balasan Allah di akhirat.
- b. Pengawasan dari sesama manusia, yaitu pengawasan dengan cara saling mengingatkan atau mengajak berbuat yang makruf dan saling menasehati untuk melakukan kebenaran.
- c. Pengawasan dari diri sendiri, pengawasan ini yang paling dikehendaki Allah agar manusia memiliki kesadaran untuk selalu berbuat benar dan menghindari kesalahan. Paling tidak ada tiga hal yang dapat disarikan dari Al-Qur'an untuk bimbingan agar setiap manusia dapat melakukan pengawasan pribadi khususnya bagi pemimpin ;
 1. Memperkuat mental untuk tidak mudah melakukan penyelewengan.
 2. Selalu memperbaiki diri dan meningkatkan kualitas kompetensi profesional.

⁸⁷ Tanthowi, *Unsur...*, h. 78

3. Kesiapan diri untuk menjadi sumber teladan terutama untuk selalu melakukan yang benar sesuai aturan.

5. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Kerangka MBS

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang selanjutnya cukup disebut dengan MBS berasal dari tiga kata, yaitu: manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah pengkordinasian dan penyelerasan sumberdaya⁸⁸ melalui sejumlah input manajemen⁸⁹ untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Depdiknas/Depag yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan,⁹⁰ atau secara ringkas dapat dikatakan bahwa MBS adalah otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif.

Menurut Nanang Fattah, MBS sebagai terjemahan dari School Based Management (SBM) adalah suatu pendekatan praktis yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah

⁸⁸ Sumber daya terbagi mejadi sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, bahan, dan uang)

⁸⁹ Input manajemen terdiri dari tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, dan pengendalian/pengawasan

⁹⁰ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 027 Tahun Ke-6 November 2000, h.608-609

dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, Kepala Madrasah, orang tua siswa, dan masyarakat.⁹¹

Senada dengan pendapat diatas, Umaedi menyatakan bahwa MBS atau MPMBBS merupakan proses pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah serta perbaikan proses pendidikan⁹² Departemen Pendidikan Nasional mendefinisikan MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan partisipatif yang melibatkan warga sekolah yang terdiri dari guru, siswa, Kepala Madrasah, karyawan, orangtua siswa dan masyarakat secara langsung untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁹³

Menurut Eman Suparman MBS atau MPMBBS dapat diartikan sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.⁹⁴ Sedangkan Djohar menjelaskan bahwa *School Based Manajement* (SBM) atau MBS mempunyai dua makna besar terhadap pendidikan yaitu peningkatan demokrasi pendidikan yang berarti peningkatan kemerdekaan pendidikan dan peningkatan manajemen sekolah yang berarti peningkatan wewenang untuk mengatur sendiri suatu sekolah oleh komunitasnya. SBM juga meningkatkan peran orang tua, peningkatan motivasi siswa dan peningkatan hubungan antara guru dengan orang tua siswa.⁹⁵

⁹¹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS) dan Dewan Sekolah (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), h. 16

⁹² Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan sekolah u tuk peningkatan mutu*, *www ssep net*. 2014, h. 4

⁹³ Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, buku 1: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta :Depdiknas, 2001), h. 3

⁹⁴ Eman Suparman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan* dari www.dikdasmen.depdiknas.go.id/html/plp-program, 2014

⁹⁵ Djohar, *Bahan Kuliah Analisis Kebijakan Pendidikan Islam* (PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007), h.

Mulyasa mendefinisikan MBS sebagai suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasikan keinginan masyarakat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.⁹⁶ Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam MBS, sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi baik kepada orangtua siswa, masyarakat maupun pemerintah.

Kualitas pendidikan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, seperti: (1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portfolio profile*), (2) membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*), (3) menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur, (4) meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik, (5) membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan ketrampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan.⁹⁷

⁹⁶ Mulyasa, *Manajemen...*, h. 11

⁹⁷Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Limited, 1993), h. 34

Cara lain untuk meningkatkan mutu pendidikan yang kini menggejala di seluruh pelosok dunia adalah melalui MBS. Namun demikian, dalam MBS ini kualitas dilihat dari perspektif yang lebih luas daripada yang biasanya didefenisikan para pengamat dan ahli pendidikan sebelumnya. Kemajuan sekolah dalam konteks MBS ini pun dilihat dari pandangan yang jauh lebih luas dari pemaknaan sebelumnya⁹⁸

Bagaimana MBS dianggap berhasil ? Bahwa keberhasilannya dinilai berhasil dalam konteks pengaruhnya terhadap para siswa. Yang menjadi masalah adalah MBS bukanlah suatu program pengajaran atau strategi pembelajaran sehingga pengaruhnya kepada para siswa tidak langsung.

Untuk mendapatkan peningkatan mutu pendidikan dalam MBS, maka MBS harus didesain secara matang. Fullan dan Watson dalam Nurkolis mengajukan dua pertanyaan yang ditujukan kepada desainer MBS ketika mendesain kualitas sekolah, yang meliputi (a) apa yang ingin kita coba raih, yaitu apakah akhir dari penerapan MBS ini ?, dan (b) bagaimana cara mencapainya dan kondisi-kondisi apa yang berkaitan dengan pencapaian tujuan yang lebih utama ? melalui dua pertanyaan itu kemudian mereka menyarankan bahwa MBS tidak berarti membiarkan desentralisasi sekolah dan masyarakat menurut cara mereka sendiri.⁹⁹

Menurut pendapat lain yaitu Wohlstetter dalam Nurkolis memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci keberhasilan MBS yang terdiri dari *Pertama*, menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan. *Kedua*, menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan. Misalnya, tingkat pembelajaran siswa yang lebih baik dan menyalurkan energi staf sekolah untuk mengubah kurikulum dan kebutuhan belajar untuk menghasilkan tingkat pembelajaran yang lebih baik. *Ketiga*, adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah. *Keempat*, tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik dan dukungan kepemimpinan dari atas. *Kelima*, pembangunan

⁹⁸Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 81

⁹⁹*Ibid*, h. 82

kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru dan anggota dewan sekolah adalah hal penting demi kesuksesan MBS. *Keenam*, adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.¹⁰⁰

Negara-negara berkembang sering menghadapi kendala dalam hal pendanaan pelaksanaan MBS. Pelaksanaan MBS di Indonesia misalnya dibantu oleh lembaga-lembaga donor internasional seperti Bank Dunia, Bank Pembangunan Asia, UNESCO, Unicef, dan lembaga nonprofit dari Australia, Belanda dan Selandia Baru.¹⁰¹

Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia menyebut MBS dengan *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah* (MPMBS). Secara umum MPMBS diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹⁰²

Dari berbagai pendapat para ahli di atas maka dapatlah disimpulkan secara ringkas bahwa MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi dan *fleksibilitas* yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang ada dan mendorong peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan sekolah.

Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dari sekolah efektif (*effective school*). Sekolah yang efektif merupakan isi dari MBS. Menurut Depdiknas karakteristik MBS dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu; masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*). Kategori tersebut diuraikan mulai dari keluaran dan diakhiri dengan masukan. Hal ini disebabkan keluaran memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan. Kategori karakteristik MBS tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

¹⁰⁰*Ibid.*

¹⁰¹*Ibid.*

¹⁰²Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen, 2001), h. 3

a. Keluaran yang diharapkan

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan harus menghasilkan output yang diharapkan. Keluaran sekolah ditunjukkan dengan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Keluaran sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu keluaran berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan keluaran berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Keluaran prestasi akademik ditunjukkan dari nilai Ujian Akhir Nasional (UAN), lomba karya ilmiah remaja, dan cara-cara berpikir seperti berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Keluaran prestasi non-akademik ditunjukkan dengan rasa ingin tahu yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, disiplin, dan kerajinan.

Keluaran sekolah dapat diukur dari tingkat kinerja sekolah. Menurut Slamet PH, kinerja sekolah merupakan pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolah yang diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Unsur-unsur dalam kinerja sekolah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). Efektivitas yaitu ukuran yang menyatakan kemampuan sekolah mencapai sasaran baik dari kuantitas, kualitas maupun waktunya. Efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan.
- 2). Kualitas yaitu gambaran dan karakteristik menyeluruh dari sekolah yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Kualitas dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti desain, operasi dan pemeliharaan.
- 3). Produktivitas yaitu hasil perbandingan antara keluaran dengan masukan dalam bentuk kuantitas. Kuantitas masukan meliputi tenaga kerja, modal, bahan dan energi. Kuantitas keluaran tergantung dari jenis pekerjaan.
- 4). Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk pada hubungan antara keluaran pendidikan dan masukan yang digunakan untuk memproses atau menghasilkan keluaran pendidikan. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dengan keuntungan kumulatif yang diperoleh dalam jangka panjang.
- 5). Inovasi yaitu proses yang kreatif dalam mengubah masukan, proses dan keluaran agar dapat sukses menanggapi dan mengantisipasi perubahan-

perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap masukan, proses, dan keluaran.

- 6). Kualitas kehidupan kerja yaitu kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran tentang cara warga sekolah merasakan hal-hal seperti pekerjaan, manfaat, kondisi kerja, kesan dari anak didik, rekan kerja, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, keselamatan dan keamanan serta imbalan jasa.
- 7). Moral kerja yaitu tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh etika kerja, kedisiplinan, kejujuran, kerajinan, komitmen, tanggung jawab, hubungan kerja, daya adaptasi dan antisipasi, motivasi kerja, dan jiwa kewirausahaan.¹⁰³

b. Proses

Proses yang dimaksudkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, belajar-mengajar, dan pemantauan serta evaluasi. Proses pembelajaran dikatakan bermutu tinggi apabila mengkoordinasikan, menyeraskan dan memandu masukan sekolah yang terdiri dari guru, kurikulum, dana, sarana dan prasarana dilaksanakan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang nyaman dan mampu memotivasi serta meningkatkan minat belajar siswa sehingga benar-benar mampu memberdayakan siswa. Menurut Depdiknas sekolah yang efektif memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:¹⁰⁴

- 1) Proses belajar-mengajar yang efektivitasnya tinggi yang ditunjukkan dengan adanya penekanan pada pemberdayaan siswa
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat yaitu Kepala Sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia
- 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman sehingga dapat memperlancar proses belajar-mengajar
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pemberian imbalan jasa.
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu yang tertanam dalam diri setiap warga sekolah sehingga mempengaruhi perilaku yang didasari oleh profesionalisme
- 6) Sekolah memiliki kerja tim yang kompak, cerdas, dan dinamis karena keluaran pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individual

¹⁰³ Slamet PH, *Manajemen ...*, h. 617

¹⁰⁴ Tim Penulis, *Manajemen ...*, h. 12

- 7) Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolah sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu bergantung pada atasan
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat yang dilandasi dengan keyakinan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi maka semakin besar rasa memiliki, tanggung jawab, dan tingkat dedikasinya.
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, dan pemanfaatan dana yang melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah baik secara fisik maupun psikologis yang artinya setiap perubahan akan membawa hasil yang lebih baik dari sebelumnya.
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan tidak hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan siswa tetapi juga pemanfaatan hasil evaluasi belajar untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar-mengajar di sekolah
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan yang muncul bagi peningkatan mutu
- 13) Sekolah memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah dan juga dengan masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan terpadu
- 14) Sekolah memiliki akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki tiga aspek yaitu: (1) keterbukaan sekolah; (2) kerjasama sekolah; (3) kemandirian sekolah.¹⁰⁵ Aspek keterbukaan sekolah meliputi transparansi manajemen, pengelolaan keuangan dan akuntabilitas. Aspek kerjasama sekolah mencakup partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kepemimpinan sekolah yang kuat, proses pengambilan keputusan, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, kerja tim yang kompak, komunikasi yang baik dan lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sementara aspek kemandirian sekolah meliputi kewenangan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, efektifitas proses belajar-mengajar, evaluasi dan perbaikan, sustainabilitas, budaya mutu, responsif dan antisipatif serta kemampuan untuk berubah.

c. Masukan Pendidikan

Masukan pendidikan menunjukkan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Masukan pendidikan

¹⁰⁵ *Ibid.*, h 10

mencakup sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan bagi berlangsungnya proses pendidikan. Sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia yaitu Kepala Madrasah, guru, karyawan, dan sumber daya lainnya yaitu peralatan, perlengkapan, dan dana. Sumber daya berupa perangkat pendidikan terdiri dari struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, deskripsi tugas, rencana, dan program. Masukan harapan meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Depdiknas sekolah yang efektif umumnya memiliki karakteristik masukan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas untuk disosialisasikan kepada semua warga sekolah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga karakter mutu
- 2) Memiliki sumber daya tersedia dan siap untuk menjalankan proses pendidikan melalui pemanfaatan keberadaan sumber daya yang ada di sekolah
- 3) Memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolah
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal
- 5) Memiliki fokus pada pelanggan khususnya siswa yang artinya semua masukan dan proses tertuju untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa.
- 6) Memiliki masukan manajemen yang memadai untuk menjalankan sekolah mencakup kejelasan tugas, perencanaan secara sistematis, ketentuan-ketentuan yang jelas, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai.¹⁰⁶

B. Kajian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan judul ini yang sudah pernah dilakukan di antaranya adalah “Pengaruh Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Prestasi Belajar Siswa SMA UII Yogyakarta” yang diteliti oleh Sularno. *Tesis* tahun 2008. Kemudian tulisan Syafaruddin yang berjudul “Manajemen Lembaga Pendidikan Islam”, diterbitkan oleh Ciputat Press Jakarta tahun 2005.

¹⁰⁶ *Ibid.*, h. 18

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yakni penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen.¹⁰⁷

Sudarwan Danim mengungkapkan lima (5) ciri utama penelitian kualitatif adalah:

(1) Penelitian kualitatif mempunyai setting alami sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrumen utamanya. Kedudukan peneliti sebagai instrumen pengumpul data lebih dominan daripada instrumen lainnya, (2) penelitian kualitatif bersifat deskriptif yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka, walaupun ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh melalui transkrip interviu, catatan lapangan, foto-foto, dokumen pribadi dan lain-lain, (3) Penelitian kualitatif lebih menekankan proses kerja, yang seluruh fenomena yang dihadapi kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif. Abstraksi-abstraksi digunakan atas dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian, (5) penelitian kualitatif memberikan tekanan pada titik tekanan makna yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.¹⁰⁸

Selanjutnya menurut Sugiyono metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data yang bersifat

¹⁰⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*, Cet. XXI, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 5.

¹⁰⁸ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2004), h. 51

induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*¹⁰⁹.

Penelitian kualitatif ini mempunyai lima macam karakter, yaitu: 1) Peneliti sebagai instrumen utama langsung mendatangi sumber data, 2) Data yang dikumpulkan cenderung berbentuk kata-kata dari pada angka-angka, 3) Penelitian lebih menekankan proses, bukan semata-mata pada hasil, 4) Peneliti melakukan analisis induktif cenderung mengungkapkan makna dari keadaan yang diamati, 5) Kedekatan peneliti dengan responden sangat penting dalam penelitian.

Pada penelitian kuantitatif biasanya lebih menekankan kepada cara pikir yang lebih positivitis yang bertitik tolak dari fakta sosial yang ditarik dari realitas objektif, disamping asumsi teoritis lainnya, sedangkan penelitian kualitatif bertitik tolak dari paradigma fenomenologis yang objektivitasnya dibangun atas rumusan tentang situasi tertentu sebagaimana yang dihayati oleh individu atau kelompok sosial tertentu dan relevan dengan tujuan dari penelitian.

Masalah dalam penelitian ini lebih sesuai jika menggunakan metode kualitatif karena fokus penelitian kualitatif adalah interaksi aktor-aktor dan prosesnya. bukan produk hasilnya. Hal ini juga disebabkan karena hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses, karena peneliti akan mengamati subjek penelitian dalam kegiatan sehari-hari. Sehingga peranan proses dalam penelitian kualitatif sangat besar.

Selain itu penelitian ini juga akan mengungkapkan fenomena sosial yang terjadi dan diangkat dari fakta-fakta secara wajar bukan dalam kondisi yang terkendali dan dimanipulasi. Melalui penelitian ini akan diketahui dan diungkapkan makna perilaku subjek dalam menerapkan peningkatan mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cet. Ke-2 (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 15

Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan. Berdasarkan pertimbangan ini peneliti akan memasuki, melibatkan diri dan meluangkan waktunya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan. Peneliti juga akan mengadakan penelitian terhadap proses kegiatan belajar mengajar baik bersifat mandiri ataupun tatap muka dengan jalan mengadakan pengamatan dan wawancara terhadap subjek penelitian. Yang menjadi instrument atau alat adalah peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama.

Mekanisme dalam penelitian ini, peneliti hanya menentukan kelompok responden yang dijadikan subjek penelitian, sedangkan individu-individu subjek sengaja tidak ditentukan. Hal ini dimaksud untuk memelihara keterbukaan terhadap masukan informasi baru dari kelompok responden tertentu. Maksudnya sepanjang individu itu berasal dari kelompok responden yang menjadi sasaran penelitian, maka data dan informasinya selalu terbuka untuk didengar oleh peneliti.

Pengungkapan bagaimana Implementasi Manajemen Pengelolaan Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, digunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dan menemukan makna atau nilai khusus yang terkandung didalamnya.

B. Latar Penelitian

Situasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah situasi dan aktifitas Pembelajaran berbasis Peningkatan Mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, sebagai tempat dilaksanakannya proses belajar mengajar. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September sampai dengan Oktober 2015.

C. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif sumber data yang utama adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis, kamera untuk pengambilan foto-foto yang mendukung penelitian ini, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen. Sedangkan sumber data tertulis dapat berupa buku atau arsip-arsip yang mendukung.

Sumber data yang utama diarahkan pada kata-kata atau peristiwa yang berhubungan dengan penerapan peningkatan mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, terdiri dari: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, siswa, dan orang tua siswa. Dengan kata lain kegiatan penelitian ini melibatkan seluruh komponen di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan dan juga memungkinkan melibatkan pihak lain sesuai dengan perkembangan di lapangan dalam rangka memperoleh sejumlah data dan informasi yang mendukung kegiatan penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah human instrumen, dikarenakan data yang dikumpulkan adalah melalui instrumen utama, yaitu peneliti sendiri. Pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi lapangan penelitian, pengumpulan data melibatkan terutama melalui a. pengamatan atau observasi, b. wawancara mendalam¹¹⁰ dan c. pengkajian dokumen.

a. Observasi

Pengamatan langsung atau observasi diperlukan untuk membantu dalam mengumpulkan data di lapangan. Dari observasi ini diharapkan akan lebih mendukung dalam memberikan gambaran secara rinci. Peneliti akan mengamati

¹¹⁰ *Ibid.*, h. 237.

proses belajar mengajar yang terjadi di dalam kelas, khususnya yang berhubungan dengan peningkatan mutu yang dilaksanakan oleh guru.

b. Wawancara

Pengumpulan data juga dilakukan dengan interview atau wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹¹¹

Wawancara dilakukan kepada: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru, siswa dan orang tua siswa. Wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan peningkatan mutu yang sifatnya tidak menyulitkan mereka untuk menjawabnya dan memberikan keleluasaan kepada mereka untuk menyatakan apa yang mereka lihat dan alami sendiri.

Untuk mengumpulkan data melalui wawancara, peneliti melakukannya menurut langkah-langkah yaitu: peneliti menetapkan kepada siapa responden dalam wawancara yang akan dilakukan, menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan (membuat pedoman wawancara), mengawali atau membuka alur wawancara, melangsungkan wawancara, mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya, menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan, serta mengidentifikasi tindakan lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

c. Dokumentasi

Untuk mendapatkan data/informasi, peneliti juga dapat menggunakan dokumen. Menurut Moleong dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film,¹¹² dokumen dalam penelitian ini dijadikan sebagai sumber data dan akan dimanfaatkan untuk menguji, dan menafsirkan.

¹¹¹ *Ibid.*, h. 186.

¹¹² *Ibid.*, h. 216.

Ada tiga klasifikasi dokumen: 1. dokumen pribadi seperti buku harian, buku catatan harian, buku agenda, surat-surat autobiografi. 2. dokumen-dokumen resmi seperti: memo/nota resmi, rangkuman hasil rapat, edaran/publisitas resmi, arsip-arsip data statistik dan dokumen-dokumen lainnya. 3. foto-foto; baik yang diproduksi sendiri oleh peneliti maupun yang diperoleh dari sumber-sumber di tempat penelitian.

Dalam penelitian ini yang dijadikan dokumen meliputi: papan tulis putih/kertas karton yang disediakan untuk tempat penulisan hasil temuan dalam bentuk materi, buku catatan guru tentang pelaksanaan tugas siswa, buku-buku tugas siswa serta berbagai dokumen lainnya yang mendukung dan berhubungan dengan penerapan peningkatan mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif berlangsung secara siklus dan dilakukan sepanjang proses penelitian. Data dan informasi berupa catatan lapangan, hasil wawancara dengan responden dan analisis dokumen yang berhubungan dengan peningkatan mutu di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

Data pertama yang diperoleh masih bersifat umum, selanjutnya dilakukan observasi yang lebih terstruktur untuk memperoleh data yang lebih khusus. Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis melalui proses:

a. Reduksi data

Hal yang perlu dilakukan dalam mereduksi data adalah terlebih dahulu melakukan analisis secara teliti dan cermat terhadap semua catatan dan data lapangan sebab sangat mungkin terjadi bahwa tidak semua data yang diperoleh dari lapangan relevan dengan fokus penelitian, sehingga data yang tidak memiliki relevansi dengan fokus penelitian harus disisihkan dari kumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar penelitian mengacu pada fokus penelitian sehingga hasilnya menjadi tajam dan terpercaya.

b. Penyajian data

Setelah reduksi data dilakukan, kegiatan selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menyajikan data hasil analisis. Miles dan Huberman menjelaskan Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya pengambilan kesimpulan dan pengambilan tindakan.¹¹³ Dengan demikian dapat dipahami bahwa penyajian data dimaksudkan untuk membantu peneliti dalam memahami fenomena yang terdapat dalam ruang lingkup penelitian. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk grafik, tabel atau bentuk lainnya yang sesuai untuk data yang disajikan serta mudah dipahami.

c. Penarikan kesimpulan

Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi selanjutnya diproses dan dianalisis sehingga menjadi data yang siap disajikan yang akhirnya menjadi simpulan hasil penelitian. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa simpulan pada awalnya masih longgar, tetap terbuka skeptis dan belum jelas, namun kemudian menjadi kesimpulan yang lebih rinci, mendalam dan mengakar dengan kokoh seiring dengan bertambahnya data.

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas meliputi: 1. kredibilitas (*credibility*), 2. keteralihan (*transferability*), 3. kebergantungan (*dependability*) dan 4. kepastian (*confirmability*).¹¹⁴

1. Kredibilitas (*Credibility*)

¹¹³ Miles dan Huberman, *Analisa Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2002), h.17.

¹¹⁴ Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 324.

Kredibilitas (*credibility*) menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Pada penelitian ini, teknik pemeriksaan kredibilitas dilakukan dengan: a. perpanjangan keikutsertaan, b. ketekunan pengamatan, c. triangulasi, d. pengecekan sejawat dan e. pengecekan anggota.

a. Perpanjangan Keikutsertaan

Dengan perpanjangan keikutsertaan, peneliti memiliki kesempatan lebih banyak untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dengan memperluas lingkup kajian. Penelitian tidak dilakukan dengan tergesa-gesa. Untuk itu waktu yang dibutuhkan untuk pengenalan lapangan diperpanjang selama dua minggu. Perpanjangan keikutsertaan membantu terciptanya hubungan yang semakin baik antara peneliti dengan subjek sebagai sumber data, sehingga tidak ragu dalam memberikan data.

Perpanjangan waktu pengamatan dengan berada pada latar penelitian, peneliti berpeluang lebih besar untuk mempelajari situasi sosial setempat, memeriksa kembali data yang kurang jelas dan berpeluang meningkatkan kepercayaan. Selain itu, peneliti dapat lebih mengenal konteks dengan lebih baik lagi, dan dapat mengenal lebih jauh subjek yang terdapat dalam penelitian ini.

Perpanjangan masa penelitian juga dimaksudkan supaya lingkup kajian dapat diperdalam, dengan demikian, maka sumber data tidak ragu-ragu lagi untuk memberikan data dan tidak ada yang dirahasiakan.

b. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dalam penelitian sangat diperlukan untuk lebih memastikan kesahihan informasi yang diperoleh dari aktor-aktor melalui pertanyaan silang. Dengan cara ini diharapkan bahwa data yang diperoleh akan semakin tajam.

c. Triangulasi

Untuk meningkatkan kredibilitas data dapat dilakukan dengan triangulasi yang meliputi sumber data, teknik pengumpulan data, penelitian lain yang relevan dan teori yang berhubungan dengan penelitian.

Triangulasi sumber dilakukan dengan berupaya memperoleh data yang sama dari sumber yang berbeda yang meliputi situasi dan subjek yang tidak sama, baik berbeda pada orangnya maupun dalam situasinya. Pada awalnya mereka memberikan data menurut pandangan yang subjektif, lalu peneliti mengkonfirmasi data tersebut dengan berbagai sumber termasuk dokumentasi. Setelah itu mereka memberikan kesepakatan. Sedangkan triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggali data dari sumber yang sama tetapi dengan menggunakan teknik yang berbeda.

d. Pengecekan Sejawat

Kegiatan ini dilakukan dengan mendiskusikan temuan penelitian dengan teman sejawat yang benar-benar memahami peningkatan mutu dalam proses belajar mengajar. Melalui diskusi ini diperoleh kontrol dan masukan yang jujur yang bermanfaat untuk memperbaiki kekeliruan peneliti yang mungkin terjadi secara tidak sengaja.

Dengan membicarakan temuan-temuan penelitian yang telah didapat dari teman seprofesi dan subjek lain di lokasi penelitian untuk memperoleh masukan yang bersifat jujur dan benar, sehingga lebih mudah memperbaikinya jika ada kesilapan dan kesalahan dalam penelitian ini, juga dapat menguatkan kembali hasil penelitian yang telah diperoleh.

e. Pengecekan Anggota

Dengan mengajukan kembali temuan-temuan penelitian, para informan dapat bertindak sebagai kelompok juri atau penentu yang menilai temuan-temuan dalam sebuah kajian, baik satu persatu maupun secara kolektif.

Temuan dalam penelitian perlu diajukan untuk dikonfirmasi kembali dengan para subjek yang pernah diajak berbicara dan diamati. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada informan untuk mengetahui hasil yang diperoleh sebagai temuan penelitian dan memberikan tanggapan dan koreksi terhadap temuan tersebut.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan dalam penelitian kualitatif adalah kemampuan untuk melihat kemungkinan hasil penelitian dapat diaplikasikan dalam situasi lain. Laporan hasil penelitian sedapat mungkin menyajikan uraian rinci yang disusun secara teliti sehingga memudahkan pembaca dalam memahami konteks latar dan situasi yang mungkin untuk menggeneralisasikan hasil penelitian pada situasi yang berbeda. Dengan kata lain bahwa dengan deskripsi hasil penelitian secara rinci, pembaca mampu menentukan kelayakan penerapan hasil penelitian tersebut untuk situasi lain.

Pada teknik ini, peneliti memberikan deskripsi secara rinci tentang hasil penelitiannya, keteralihan mengusahakan agar pembaca laporan penelitian ini mendapat gambaran yang jelas tentang latar belakang atau situasi yang digeneralisasikan. Apabila pembaca dan pemakai melihat adanya yang serasi dalam penelitian ini dengan situasi yang sedang dihadapi, maka diharapkan penelitian ini dapat dipergunakan meskipun tidak dalam situasi yang persis sama.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Untuk memenuhi standar yang berlaku, maka peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan konsistensi dan reliabilitas data yang ada.

Adanya kebergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam mengkonseptualisasikan penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data,

interpretasi temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya dan diakui oleh orang banyak sebagai gambaran objektivitas, sehingga kualitas data dapat diandalkan.

Untuk memperoleh kepastian terhadap data penelitian yang diperoleh, peneliti memberi kesempatan kepada pihak pengelola dan penyelenggara Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan untuk membaca laporan penelitian, sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan dan diandalkan sesuai fokus dan sifat alamiah penelitian yang dilaksanakan.

Kepastian sebagai suatu proses akan mengacu pada hasil penelitian. Untuk mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil konfirmabilitas menunjukkan bahwa data cukup koheren, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai fokus dan alamiah penelitian yang dilakukan.

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil SMP Muhammadiyah 1 Medan

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan terletak di Jalan Demak No. 3 Medan Kecamatan Medan Area Kelurahan Sei Rengas Permata. SMP Muhammadiyah 1 Medan berdiri pada tahun 1953, merupakan jawaban dari tuntutan organisasi dan warga Muhammadiyah Cabang Medan Kota. Secara umum tujuan berdirinya SMP Muhammadiyah 1 Medan adalah “Lahirnya Kader Persyarikatan, Kader Ummat dan Kader Bangsa”.

Perkembangan SMP Muhammadiyah 1 Medan mengalami kemajuan yang pesat. Dalam pengembangannya ada beberapa tahapan yang bekerja sama dengan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) terutama dalam pembangunan gedung. Periode pertama selesai pada tahun 1987, periode kedua tahun 1988, periode ketiga tahun 1990 – 2001 dan periode keempat tahun 2006. Pada tahun 2001 SMP Muhammadiyah 1 Medan merancang Visi dan Misi yang lebih tertata melakukan pengembangan menuju kualitas terpadu dengan membangun kelas – kelas khusus yang menuntut pengadaan sarana dan prasarana plus, diantaranya usaha – usaha penataan guru, penataan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana serta perangkat pembelajaran lainnya.

2. Lokasi SMP Muhammadiyah 1 Medan.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan terletak wilayah yang strategis di Kota Medan yakni di Jalan Demak No. 3 Medan Kota. SMP Muhammadiyah 1 Medan di bawah binaan Majelis Dikdasmen Pimpinan Cabang Muhammadiyah Medan Kota. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, luas tanah 2318 m² dan luas bangunan 1300 m², memiliki 22 rombongan belajar dengan waktu belajar pagi dan sore hari.

3. Visi, Misi dan Tujuan

Visi : SMP Muhamamdiyah 1 Kota Medan Sebagai Pilihan dan Kebanggaan Umat
(Shaleh, Berilmu dan Berakhlak Mulia)

Misi : I. Iman dan Taqwa (IMTAQ)

1. Memodifikasi dan mengintegrasikan antara Kurikulum Al – Islam dengan Kurikulum Nasional
2. Cerdas dalam beribadah
3. Cerdas dalam menulis dan membaca serta mengartikan ayat Al – Qur`an
4. Memahami, menghayati dan mengamalkan nilai dasar ajaran Islam
5. Cerdas bergaul, sopan berpenampilan berwibawa serta ikhlas dan berakhlak karimah

II. Ilmu Pengetahuan dan teknologi (IPTEK)

1. Menguasai dan mengembangkan Kurikulum 2004 dan KTSP
2. Cerdas dan terampil berorganisasi
3. Cerdas dan terampil Berbahasa Inggris
4. Cerdas dan terampil Berbahasa Arab
5. Cerdas dan terampil mengoperasikan komputer
6. Cerdas dan terampil merakit komputer
7. Cerdas dan terampil memberdayakan Laboratorium Bahasa, laboratorium IPA dan Perpustakaan
8. Pengembangan skill sesuai dengan potensi dasar anak untuk menunjang kemandirian masa depan
9. Mampu mengembangkan kecerdasan IQ, EQ, dan SQ yang mencakup:
 - a. Disiplin
 - b. Prestasi
 - c. Kreasi

- d. Karya tulis
- e. Seni (Musik dan Budaya)
- f. Olah raga
- g. Bela Diri Tapak Suci
- h. Drum band
- i. Bahasa Jepang
- j. Pramuka / HW

Tujuan

Adapun secara operasional tujuan yang akan dicapai oleh SMP Muhamamdiyah 1 Medan Tahun Pelajaran 2015/2016 meliputi:

1. Peningkatan mutu akademik menuju nilai rata – rata 7,50
 2. mempersiapkan peserta didik untuk dapat melanjutkan pada jenjang yang lebih tinggi
 3. Peningkatan kemampuan sesuai dengan OSN dan O2SN yang berjalan secara efektif dan dapat meraih juara tingkat kota Medan maupun Provinsi
 4. Mempersiapkan peserta didik terbuka terhadap perkembangan IPTEK
 5. Peningkatan kelengkapan sarana dan prasarana menuju keadaan yang ideal
 6. Terwujudnya kehidupan sekolah yang akademis dan berbudaya
 7. Terwujudnya lingkungan sekolah yang bersih, nyaman dan kondusif untuk belajar
 8. Terwujudnya hubungan yang harmonis dan dinamis antar warga sekolah dan masyarakat
- Adapun tujuan Jangka Pendek yaitu:
1. Melaksanakan program pembelajaran baik di Reguler, Unggul dan Terpadu
 2. Mengembangkan kompetensi guru menuju Guru yang professional
 3. menata peraturan dan tata tertib siswa, guru tenaga administrasi dan karyawan dalam mewujudkan disiplin
 4. Menetapkan targe perolehan hasil Ujian Nasional

5. Menciptakan suasana kekeluargaan diantara warga sekolah dan pimpinan di atasnya
6. Menciptakan suasana yang menyenangkan, mengembirakan dan mengasikkan disekolah dan dikelas
7. Dinamis, kreatif dan kompetitif

➤ Adapun tujuan Jangka Panjang yaitu:

1. Sekolah yang berkualitas dan menjadi pilihan umat
2. Memiliki karakter Islami dengan figure kader perserikatan dan kader umat
3. Memberi motivasi kepada siswa bahwa pendidikan itu langkah awal untuk mencapai kesuksesan dalam hidup
4. Dapat memasuki SMA favorit, sederajat di Kota Medan sesuai dengan yang diinginkan
5. Memunculkan SMP akselerasi Muhammadiyah 1 Medan yang berkualitas.

4. Sarana dan Prasarana

a. Ruangan

Tabel 1

Data Ruangan SMP Muhammadiyah 1 Medan

1	Ruang Kepala Sekolah	=	Ada	=	1	Ruang
2	Ruang BP	=	Ada	=	1	Ruang
3	Ruang WKS – III	=	Ada	=	1	Ruang
4	Ruang WKS – IV	=	Ada	=	1	Ruang
5	Ruang Psikolog	=	Ada	=	1	Ruang
6	Ruang Guru	=	Ada	=	1	Ruang

7	Ruang Tata Usaha	=	Ada	=	1	Ruang
8	Ruang UKS	=	Ada	=	1	Ruang
9	Ruang OSIS (IPM)	=	Ada	=	1	Ruang
10	Ruang Perpustakaan	=	Ada	=	1	Ruang
11	Lab. IPA	=	Ada	=	1	Ruang
12	Lab. Komputer	=	Ada	=	1	Ruang
13	Lab. Bahasa	=	Ada	=	1	Ruang
14	WC/Leading/Sumur	=	Ada	=	12	Ruang
15	Instalasi Listrik	=	Ada	=	1	Ruang

Sumber: Arsip Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, TP. 2015/2016.

b. Inventaris

Tabel 2

Data Inventaris SMP Muhammadiyah 1 Medan

No	Jenis	Kebutu- han	Yang ada	Kurang	Lebih	Keterangan	
						Baik	Rusak
1	Bangku murid	1200	815	385	-	√	-
2	Meja murid	1200	815	385	-	√	-
3	Meja guru	52	37	8	-	√	-
4	Kursi guru	52	45	-	-	√	-

5	Kursi tamu/meja	5	3	2	-	√	-
6	Lemari	23	23	-	-	√	-
7	Rak buku	5	2	3	-	√	-
8	Papan tulis	23	23	-	-	√	-
9	Papan absent	23	23	-	-	√	-
10	Papan nama sekolah	2	2	-	-	√	-
11	Lonceng / bel	3	2	1	-	√	-
12	Mesin tik	1	1	-	-	√	-
13	Mesin stensil	-	-	-	-	-	-
14	Alat kesenian	-	-	-	-	-	-
15	Alat olah raga	-	-	-	-	-	-
16	Alat IPA	-	-	-	-	-	√
17	Alat IPS	-	-	-	-	-	-
18	Televisi	23	10	13	-	√	-
19	Computer	60	42	18	-	√	-
20	Telepon	2	1	1	-	√	-
21	Fax	1	1	-	-	√	-
22	Filling cabinet	5	-	5	-	√	-
23	Brankas	1	-	1	-	√	-

24	Ruang belajar	30	23	10	-	√	-
25	Generator	1	1	-	-	-	√
26	Printer	10	5	5	-	√	-

Sumber: Arsip Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, TP. 2015/2016.

c. Infrastruktur

Tabel 3

Data Inventaris SMP Muhammadiyah 1 Medan

No	Infrastruktur	Keadaan	Kondisi		
			Baik	Rusak ringan	Rusak berat
1	Pagar depan	Ada/tidak	-	√	-
2	Pagar samping	Ada/tidak	√	-	-
3	Pagar belakang	Ada/tidak	-	√	-
4	Tiang bendera	Ada/tidak	√	-	-
5	Sumur	Ada/tidak	√	-	-
6	Bak sampah permanen	Ada/tidak	√	-	-
7	Tempat pengolahan kompos	Ada/tidak	-	-	-
8	Tempat pengolahan limbah air	Ada/tidak	-	-	-
9	Saluran primer	Ada/tidak	-	√	-

10	Musholla / mesjid	Ada/tidak	√	-	-
----	-------------------	-----------	---	---	---

Sumber: Arsip Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, TP. 2015/2016

5. Rekapitulasi Guru

Berdasarkan data dan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan, jumlah guru dan murid dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Rekapitulasi guru dapat diperhatikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4

Rekapitulasi Tenaga Pendidik SMP Muhammadiyah 1 Medan

No	Jenjang Pendidikan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5
1	S.2	-	1	1
2	S.1	5	24	29
3	D.III	1	-	1
4	SLTA	-	-	-
	Jumlah	6	25	31

Sumber: Laporan Bulanan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, Tahun 2015/2016.

Tabel 5

Rekapitulasi Tenaga Kependidikan SMP

Muhammadiyah 1 Medan

Status	Jenjang Pendidikan					Jumlah
	SMA	D2	D3	S1	S2	
Tata usaha	1	-	-	2	-	3
Laboran		-	-	1	-	1
Pustakawan	1	-	-	1	-	2
Penjaga sekolah	1	-	-	-	-	1
Petugas Kebersihan	4	-	-	-	-	4
Jumlah	7	-	-	4	-	11

Sumber: Laporan Bulanan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, Tahun 2015/2016.

Tabel di atas dan dikaitkan pengamatan peneliti berdasarkan data dokumentasi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, menunjukkan jumlah porsonil guru dan pegawai yang telah diberi tugas menurut bidang keahliannya masing-masing.

Selanjutnya mengenai rekapitulasi siswa-siswi Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, menurut jenjang kelas berdasarkan dokumen pada Sekolah adalah sebagai berikut;

6. Rekapitulasi Siswa.

Jumlah siswa yang belajar di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan tentunya sangat signifikan untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6
Rekapitulasi Siswa Sekolah Menengah Pertama
Muhammadiyah 1 Medan

Tingkat/ kelas	Rombel	Laki-laki	Perempuan	Jumlah Siswa
1	2	3	4	5
VII	8	125	110	235
VIII	7	148	89	237
IX	7	147	111	258
Jumlah		420	310	730

Sumber: Laporan Bulanan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, Tahun 2015/2016.

Berdasarkan Tabel di atas dapat diperkuat dengan hasil studi dokumentasi peneliti mengenai klasifikasi 730 siswa, terdiri dari 420 siswa dan 310 siswi, dengan 22 robel yang ada pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan. Siswa yang diterima di SMP Muhammadiyah 1 Medan dibagi/diklasifikasi menjadi tiga kelas, yakni:

1. Kelas terpadu
2. Kelas regular (biasa)
3. Kelas Unggulan

Adapun kelas terpadu dan unggulan dari segi penampilan dibedakan dengan pakaian. Kelas terpadu dan unggulan pakaian putih-biru dan jas biru, sedangkan kelas regular (biasa) mengenakan pakaian putih dan biru. Seluruh siswa, baik terpadu, unggulan dan regular am masuk adalah 07.15 wib, sementara jam pulang

kelas terpadu dan unggulan 16.30 (setelah shalat Ashar). Adapun kelas regular pulang sekolah adalah jam 13.30 wib. Perbedaan dari sisi akademik antara kelas terpadu dan unggulan dengan regular adalah dari segi prestasi akademik, bahwa prestasi akademik kelas terpadu dan unggulan lebih menonjol dibandingkan dengan kelas regular.

7. Struktur Organisasi Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Medan

Untuk menjalankan roda organisasi pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat. Dari struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui bidang-bidang dan tugas apa saja pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

Melalui struktur organisasi ini, terlihat bahwa pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan masih menggunakan sistem organisasi yang bersifat birokratis dan bukan sistem organisasi profesional. Pada struktur organisasi yang birokratis biasanya dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan organisasi meletakkan garis komando dan garis koordinasi sebagai acuan yang mengikat bagi terselenggaranya organisasi dengan Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab penyelenggaraan sistem organisasi. Berbeda halnya dengan sistem organisasi profesional yang meletakkan struktur organisasi berdasarkan keahlian atau kemampuan staf organisasi.

Semua organisasi mempunyai struktur, dan organisasi adalah institusi atau wadah sebagai suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari beberapa orang dan berfungsi untuk mencapai satu sasaran tertentu. Melalui organisasi memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil atau mengejar tujuan yang sebelumnya sulit untuk bisa dicapai oleh individu-individu. Dalam pendekatan organisasi disebut sebagai aliran manajemen ilmiah, ditandai pembagian kerja yang tegas dengan tenaga-

tenaga yang memiliki kecakapan keterampilan khusus, dan hierarki wewenang yang khas dalam melaksanakan kewenangan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Organisasi dan kepemimpinan pendidikan, sebagai upaya pemersatu dan koordinasi, diserahkan sepenuhnya kepada pimpinan sekolah. Jadi organisasi merupakan kesatuan sosial atau pengelompokan manusia yang tersusun atas beberapa orang, yang memainkan peran dan berfungsi untuk mencapai tujuan yang dirumuskan secara sadar.

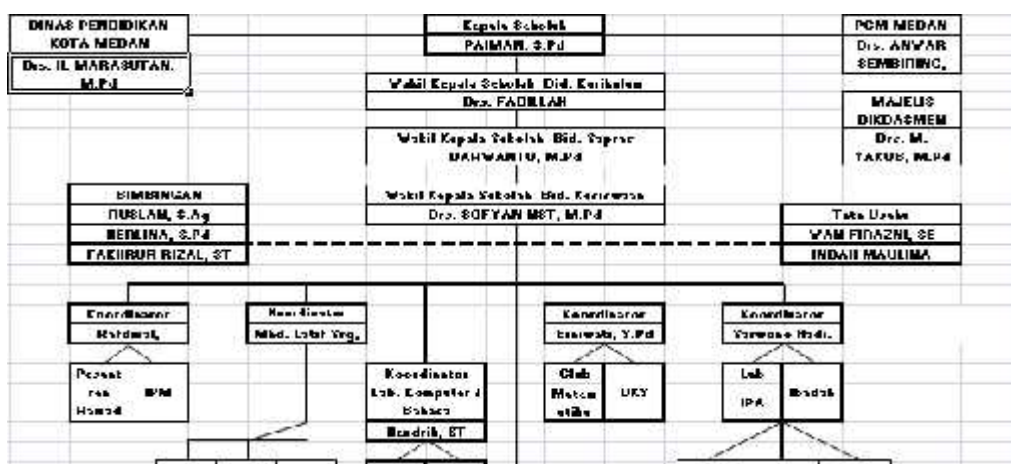
Dalam organisasi tidak terlepas kaitannya dengan manajemen, untuk mencapai tujuannya, serta keterlibatan seluruh anggota, Dalam struktur organisasi sangat dibutuhkan adanya pembagian dalam tugas, punya wewenang dan tanggung jawab, serta komunikasi antar bagian dan unsur terkait dan berjalan secara sistemik, terencanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan yang dicapai. Dalam hal ini organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari unit-unit sosial, kelompok orang yang mengemban berbagai tugas dan koordinasi untuk memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dibawah ini dapat dilihat sturktur organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan sebagai berikut;

Gambar: 1 Struktur Ogranisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan

STRUKTUR

SMP MUHAMMADIYAH 1 MEDAN

TA. 2015/2016



Dari struktur di atas disimpulkan bahwa organisasi mempunyai lima unsur: (1) adanya struktur yang menggambarkan garis komando dan garis staf sebagai garis otoritas gagasan-gagasan, (2) adanya pembagian kerja yang berkaitan dengan kedudukan dan fungsi, (3) adanya koordinasi mensinkronkan tindakan-tindakan dalam rangka pencapaian tujuan (4) adanya skala yang menggambarkan hierarki hubungan antara atasan dengan bawahan (5) adanya fungsional yaitu perbedaan tugas dan tanggung jawab pada setiap individu dalam organisasi.

Dari telaah dokumentasi, dapat dijelaskan daftar guru/staf yang mengemban tugas khusus pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan. Susunan selain yang tertera dalam struktur masih terdapat sub bagian yang menjadi tanggung jawab guru-guru yang ditugaskan sebagai wali kelas. Sebagai gambaran tentang program kerja sebagai wali kelas pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan, berikut di diskripsi

tugas kerja pada masing-masing bidang kerja wakil Kepala Sekolah yang penulis peroleh dari rumusan program kerja Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah.

Dalam struktur organisasi ini, Kepala Sekolah sebagai top manajer dapat memberi kontribusi kepada personil organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, baik secara komando maupun koordinasi, untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan. Untuk melaksanakan tugas-tugasnya, Kepala Sekolah bertindak sebagai administrator dan sekaligus sebagai supervisor.

Sebagai administrator, Kepala Sekolah melaksanakan fungsinya dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, pelaporan, pembiayaan dan evaluasi, meskipun dalam pelaksanaannya belum maksimal. Sebagai supervisor, Kepala Sekolah melaksanakan tugasnya mengawasi kinerja guru dan staf seperti menyiapkan administrasi pembelajaran dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa.

Kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif, sementara dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pemimpinnya benar-benar berkualitas atau unggul. Intinya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan pekerjaan dengan sukarela dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dalam kepemimpinan terdapat unsur pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*) tertentu.

Kepala Sekolah menjalankan kepemimpinan manajerial karena di sekolah ada sejumlah personil yang berintraksi dengan Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas-tugas sekolah. Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah, guru-guru, pegawai administrasi, pembantu umum, dan ada pula dewan sekolah sebagai gabungan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan dengan Komite Sekolah. Namun untuk kasus Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan

tidak ada komite sekolah. Namun masyarakat dapat berkomunikasi langsung dengan pihak sekolah secara formal melalui musyawarah sekolah dengan masyarakat yang dilaksanakan pada setiap semester.

Kepemimpinan Kepala Sekolah harus bersikap kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Di samping melakukan program perbaikan mutu pembelajaran, pengubahan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan peningkatan kepemimpinan, maka di dalamnya juga ada perbaikan struktur untuk menjamin efektivitas perilaku organisasi melalui pembagian tugas dan tanggung jawab personal.

Kepala Sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Harus mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil. Kepala Sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah, dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan atuan di sekolah

Fungsi kepemimpinan adalah menangani mutu pembelajaran dan mendukung para staf yang berusaha mencapainya. Untuk itu para guru perlu diberdayakan agar mereka dapat memberikan kreativitas dan inisiatif untuk meraih mutu. Pemimpin pendidikan yang benar harus memiliki visi, sebab dengan memiliki visi maka pemimpin dapat menentukan arah bagi tujuan yang akan dicapai.

Adapun bidang tugas-tugas sesuai struktur bagi Kepala Sekolah sebagai berikut:

1. Penanggung jawab umum manajemen sekolah.
2. Menyusun rancangan anggaran pembelajaran sekolah (RAPBS).
3. Penanggung jawab program belajar mengajar.
4. Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan sekolah.

5. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah mengukur keberhasilannya. Dari keberhasilan semua anggota dalam organisasi dan tanggung jawab penuh yang jelas, berbagi kesemua unsur dalam organisasi. Keseluruhan anggota organisasi sekolah memiliki visi tentang masa depan yang sama, memahami program mutu dan tugas-tugasnya. Setiap anggota didorong untuk terbuka, kreatif dan inovatif sehingga memungkinkan mencapai visi dalam sistem yang luas.

b. Guru kelas.

Kepala Sekolah menentukan jabatan guru kelas yang ditetapkan sebagai tugas utamanya adalah guru kelas harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan pembelajaran juga bertanggung jawab pula untuk membenahi kelas, mendidik siswa, membimbing, mengarahkan, mengayomi dan melaksanakan segala yang telah ditentukan dalam peraturan dan ketentuan sekolah. yang menjadi kewajibannya juga menyusun perangkat kelas dan laporannya diserahkan kepada Kepala Sekolah.

Dalam pembelajaran, setiap guru wajib hadir di kelas sesuai jadwal, dan mengajar berpegang pada satpel dan rempal yang telah dibuat dengan mengurutkan bahan pengajaran secara sistematis menggunakan variasi metode guru aktif dan siswa aktif baik menggunakan variasi pendekatan klasikal, kelompok, dan individual, mengajar dengan memberikan latihan-alihan aplikasi, yang bertanya dan meminta bantu mengatasi kesulitan pelajaran, yang dipenuhi juga selain variasi media atau alat bantu belajar yang sesuai berpegang pada buku utama yang dimiliki atau dapat dibaca oleh siswa, guru menciptakan suasana kelas aktif yang akrab dan bersahabat terbuka bagi siswa, guru menjadikan dirinya sebagai teman bagi siswa dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungannya dan menjauhi melakukan hal-hal yang dilarang oleh sekolah.

Guru memberikan dukungan berbagai bentuk motivasi agar siswa lebih bersemangat belajar, dan guru memberikan penilaian dapat menyerap pelajaran umpan balik pada pekerjaan siswa, karena kita ketahui bahwa guru merupakan contoh yang ditiru bagi siswa dan siswinya. Memberikan contoh perilaku *uswatun hasanah* pada kehidupan.

c. Siswa.

Pada dasarnya hal ini berkaitan dengan hak dan kewajiban peserta didik. Yang menjadi hak peserta didik adalah wajib menerima pengajaran, bimbingan atau arahan, menghormati guru dan mematuhi peraturan tata tertib yang berlaku di sekolah, sebagai mana mestinya yang bermanfaat untuk menjadi siswa yang berakhlak mulia berbakti kepada orang tua, masyarakat, juga kepada nusa dan bangsa yang profesional menjunjung tinggi nilai-nilai moral kebangsaan Indonesia. Mewujudkan sebuah ide pelatihan yang membudayakan siswa belajar hidup dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan bermanfaat baginya serta lingkungannya, baik di sekolah, masyarakat dan keluarga.

Kinerja belajar siswa wajib hadir dalam setiap mata pelajaran di kelas, siswa memiliki buku sumber utama dan tambahan, siswa mengikuti pelajaran dengan penuh konsentrasi dan kesungguhan dan menjawab setiap pelajaran yang ditanyakan guru, juga mengerjakan tugas-tugas yang diberikan guru. Siswa bekerjasama dalam segala bentuk kegiatan dan tugas-tugas belajar kelompok dan lainnya.

d. Tata usaha

Pada prinsipnya tata usaha merupakan ujung tombak terlaksananya kegiatan administrasi dan pendidikan di sekolah. Karena untuk menjalankan yang menyangkut manajemen sekolah atau pendidikan tidak terlepas dari kesiapan administrasinya yang dijalankan dan dideokumentasikan oleh tata

usaha yang bertanggung jawab penuh atas segala hal yang berkaitan dengan pendidikan, kepegawaian dan siswa.

Adapun bidang tugas Tata Usaha (TU) yang berdasarkan struktur sekolah sebagai berikut:

1. Menata surat-menyurat.
2. Mengelola administrasi pengajaran.
3. Mengelola administrasi siswa.
4. Menyusun laporan-laporan.
5. Menata situasi sekolah.
6. Mengelola registrasi material sekolah.

Tata usaha di SMP Muhammadiyah 1 Medan terbagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Tata usaha bekerjasama dengan PKS I dalam bidang akademik dan kurikulum
- 2) Tata usaha bekerjasama dengan Administrasi dan Keuangan
- 3) Tata usaha bekerjasama dengan bidang sarana dan prasarana

Semua bidang kersasama tata usaha ini tetap berkoordinasi dengan Dikdasmen Muhammadiyah. Hal ini dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan fungsi dan jabatannya secara akuntabilitas dari segala sisi untuk memenuhi kelengkapan adminitrasi dan segala dokumentasi, sebagai inventarisasi, baik bangunan dan barang yang ada pada Sekolah yang diperlukan setiap saat oleh Kepala Sekolah, guru, dan siswa.

B. Temuan Khusus

Adapun temuan khusus penelitian ini berkaitan dengan implementasi manajemen pengelolaan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan. Temuan ini diperoleh melalui wawancara dengan kepala

sekolah, wakil kepala sekolah, kepala urusan tata usaha, guru mata pelajaran, dan komite sekolah. Selain itu, temuan khusus penelitian diperoleh melalui observasi dan data dokumen.

Kepala sekolah selain sebagai seorang administrator dan supervisor juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen terutama dalam menerapkan manajemen pengelolaan pada sekolah yang dipimpinnya. Hal ini bertujuan agar seluruh komponen sekolah yang terlibat dalam peningkatan mutu lulusan dapat berlangsung dengan baik. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut.

1. Implementasi manajemen pengelolaan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Medan

Kepala sekolah bertindak sebagai manajer dalam pelaksanaan manajemen pengelolaan sekolah. Peran kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan ini dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah pada tanggal 21 September 2015 menjelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*Educator*)

- 1) Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.
- 2) Membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
- 3) Membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, IPM dan mengikuti lomba diluar sekolah.
- 4) Mengembangkan staf melalui pendidikan/latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala Sekolah.
- 5) Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer (*Manager*)

- 1) Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.
- 2) Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap.

- 3) Mengelola administrasi ketenagaan dengan memiliki data administrasi tenaga guru dan Tata Usaha.
- 4) Mengelola administrasi keuangan Rutin, BOS, dan Komite.
- 5) Mengelola administrasi sarana/prasarana baik administrasi gedung/ruang, mebelair, alat laboratorium, perpustakaan.

c. Kepala Sekolah sebagai Pengelola Administrasi (*Administrator*)

- 1) Menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- 2) Menyusun organisasi ketenagaan disekolah baik Wakasek, Pembantu Kepala Sekolah, Walikelas, Kasubag Tata Usaha, Bendahara, dan Personalia Pendukung misalnya pembina perpustakaan, pramuka, OSIS, Olah raga. Personalia kegiatan temporer, seperti Panitia Ujian, panitia peringatan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya.
- 3) Menggerakkan staf/guru/karyawan dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.
- 4) Mengoptimalkan sumberdaya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal dan merawat sarana prasarana milik sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai Penyelia (*Supervisor*)

- 1) Menyusun program supervisi kelas, pengawasan dan evaluasi pembelajaran.
- 2) Melaksanakan program supervisi.
- 3) Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/ karyawan dan untuk pengembangan sekolah.

e. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
- 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan Peserta didik.
- 3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.
- 4) Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern.
- 5) Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.

f. Kepala Sekolah sebagai Pembaharu (*Inovator*)

- 1) Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.
- 2) Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di Komite dan masyarakat.

g. Kepala Sekolah sebagai Pendorong (*Motivator*)

- 1) Mampu mengatur lingkungan kerja.
- 2) Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.
- 3) Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.¹¹⁵

Program pelaksanaan manajemen pengelolaan sekolah dilakukan dengan *team work* yang terdiri dari kepala sekolah, tiga wakil kepala sekolah yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Medan, komite sekolah, guru mata pelajaran, dan orangtua siswa berdiskusi bersama. Prinsip yang digunakan dalam pengelolaan sekolah adalah menyahuti kebutuhan yang berkembang dan kebutuhan peserta didik kita. Hasil penyusunan program disampaikan kepada dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan sebagai tempat berkonsultasi. Selain sebagai tempat berkonsultasi, dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan juga pernah terlibat langsung dalam pengelolaan sekolah.

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mengemukakan pendapat yang senada tentang kegiatan pengelolaan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Medan. Wawancara dilakukan di ruang guru pada tanggal 22 September 2015, menjelaskan sebagai berikut:

Dalam melaksanakan program pengelolaan sekolah, adalah kerja tim (*team work*), semua duduk bersama memusyawarahkan apa yang akan diprogramkan dan

¹¹⁵ Wawancara dengan Bapak Drs. Paiman, S.Pd (Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan) pada tanggal 21 September 2015.

hasilnya akan dipertanggungjawabkan bersama dan kontrolnya juga bersama. Semua terlibat, mulai dari kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, komite sekolah, dewan guru, dan orangtua siswa. Kita juga minta pertimbangan dari dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan.¹¹⁶

2. Pelaksanakan peningkatan mutu lulusan SMP Muhammadiyah 1 Medan

Untuk mengetahui apa-apa saja yang harus dilakukan terkait dengan manajemen pengelolaan sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan, wawancara dilanjutkan dengan kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan. Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

Sebelum masuk kelas, guru harus mempersiapkan perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Arah penyusunan dan pengembangan kurikulum khususnya di kelas unggulan adalah apa yang menjadi target utamanya. Target utamanya itu sudah tertuang dalam profil program manajemen pengelolaan SMP Muhammadiyah 1 Medan.¹¹⁷

Kemudian wawancara dilanjutkan dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum di ruang kepala sekolah pada tanggal 22 September 2015. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam tentang kegiatan operasional perencanaan peningkatan mutu lulusan SMP Muhammadiyah 1 Medan. Wakil kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

Program peningkatan mutu lulusan berikut dengan manajemen kurikulum di dalamnya dilaksanakan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan nilai jual SMP Muhammadiyah 1 Medan. Lebih lanjut dielaskan bahwa hal yang

¹¹⁶ Wawancara dengan Bapak Fadillah, S.Pd (Wakil Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan bidang kurikulum) pada tanggal 23 September 2015

¹¹⁷ Wawancara dengan Bapak Drs. Paiman, S.Pd (Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan) pada tanggal 22 September 2015

dipertimbangkan dalam perencanaan kurikulum program peningkatan mutu lulusan kelas unggulan dengan kelas reguler adalah sama. Hanya saja, pada program kelas unggulan jumlah jam belajar lebih panjang dari kelas reguler. Siswa diberikan pembelajaran yang akan diujikan dalam ujian nasional. Hal tersebut karena siswa program kelas unggulan dipersiapkan untuk mengikuti perlombaan atau olimpiade tingkat nasional dan internasional.

Wawancara dilanjutkan dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan di ruang Wakil Kepala sekolah, pada tanggal 23 September 2015, menjelaskan sebagai berikut: Penyusunan dan perencanaan kurikulum pada program kelas unggulan dan kelas reguler disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, tetapi memang tidak boleh terlepas dari kebutuhan kurikulum yang ditetapkan pemerintah. Untuk mengetahui kebutuhan anak, cara yang dilakukan adalah dengan melakukan survey, dan memberi angket kepada peserta didik yang selanjutnya hasil dari pengolahan data ini disampaikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagai bahan pertimbangan perencanaan kurikulum.¹¹⁸

Penyusunan kurikulum pada program kelas unggulan dilaksanakan dalam rapat dinas, dan MGMP yang mana kriteria ketuntasan minimal (KKM) kelas unggulan lebih tinggi daripada kelas reguler. Misalnya, KKM kelas reguler untuk mata pelajaran sejarah adalah 75, tetapi pada kelas unggulan KKM mata pelajaran tersebut adalah 80. Hal yang dipertimbangkan oleh guru dalam perencanaan kurikulum program kelas unggulan adalah siswa dalam kapasitasnya sebagai *input* pendidikan, peranan guru dalam pembelajaran, sumber belajar dan keaktifan siswa dalam pembelajaran.

Untuk mengetahui sejauh mana peranan komite sekolah dalam perencanaan kurikulum, dilakukan wawancara dengan ketua komite sekolah di ruang guru SMP Muhammadiyah 1 Medan pada tanggal 28 September 2015, menjelaskan sebagai berikut:

¹¹⁸ Wawancara dengan Bapak Drs. Sofyan Nst, M.Pd (Wakil Kepala SMP Muhammadiyah 1 Medan bidang Kesiswaan) pada tanggal 23 September 2015

Sejauh ini harapan para *stakeholder* terhadap mutu pendidikan khususnya pada program peningkatan mutu lulusan sudah sesuai. Harapan dari para *stakeholder* terhadap program peningkatan mutu lulusan adalah adanya pendidikan yang bermutu bagi anak-anak mereka yang belajar di sana. Terlebih lagi, saat ini sangat diperlukan pendidikan karakter bagi siswa dan siswi. Secara umum, tingkat kepercayaan orangtua menyekolahkan anak-anaknya di SMP Muhammadiyah 1 Medan semakin meningkat. Apalagi dengan adanya program kelas unggulan yang telah berhasil menamatkan lulusan yang terbaik, dan mampu bersaing masuk SLTA Negeri pavorit di kota Medan. *Nah*, ini semua dijadikan bahan pertimbangan untuk penentuan visi, misi sekolah. Oleh karena kurikulum sekolah sudah ditentukan dari pusat, komite hanya melihat dan utamanya memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan pelaksanaan kurikulum itu.¹¹⁹

Kurikulum yang digunakan di kelas unggulan adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) ditambah dengan kegiatan pendalaman materi yang sebenarnya bersifat intrakurikuler untuk mata pelajaran bahasa Indonesia, bahasa Inggris, matematika, fisika, dan biologi. Dalam perencanaan kurikulum tersebut mempertimbangkan kebutuhan khusus siswa program kelas unggulan.

Peranan ketua komite SMP Muhammadiyah 1 Medan dalam perencanaan kurikulum terlihat dengan menganalisis kebutuhan *stakeholder* terhadap mutu lulusan. Analisis tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan visi, misi sekolah.

Dari hasil analisis peningkatan mutu lulusan, guru menyusun perangkat pembelajaran yang meliputi analisis standar kompetensi dan kompetensi dasar dan dilengkapi dengan kriteria ketuntasan minimal (KKM), program tahunan, program semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

¹¹⁹ Wawancara dengan Bapak Drs. Anwar Sembiring (Ketua Komite SMP Muhammadiyah 1 Medan) pada tanggal 28 September 2015

3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Pengelolaan SMP Muhammadiyah 1 Medan

Sarana dan prasarana yang tersedia pada SMP Muhammadiyah 1 Medan dinilai sudah cukup memenuhi standar dalam pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dapat menjadi alasan yang kuat bagi kepala sekolah agar guru bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya dengan baik terutama dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Faktor-faktor utama yang mendukung pelaksanaan manajemen pengelolaan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Medan adalah sebagai berikut.

- a. Faktor kerjasama tim pengembang kurikulum dan kerja sama guru dalam wadah MGMP. Dari hasil wawancara dan observasi penulis menemukan adanya pertemuan antarguru secara formal dalam kegiatan MGMP. Selain itu, pertemuan antarguru yang serumpun mata pelajarannya secara informal juga sering dilaksanakan guna menemukan hal-hal yang terbaik dalam pelaksanaan kurikulum untuk meningkatkan mutu lulusan.
- b. Faktor jenjang pendidikan guru berdasarkan jurusan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sebagian besar guru yang mengajar merupakan guru yang memiliki kualifikasi pendidikan strata satu dan sebahagian strata dua yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Keadaan ini memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang lebih baik.
- c. Faktor peranan komite sekolah yang proaktif dalam memfasilitasi pelaksanaan program pembelaaran. Komite sekolah berperan aktif dalam perencanaan, sosialisasi dan pemonitoran pelaksanaan setiap program meningkatkan mutu lulusan.
- d. Faktor sarana dan prasarana yang lengkap, sesuai dan mendukung terlaksananya proses belajar mengajar yang baik. Ketersediaan sarana dan prasarana berdasarkan hasil akreditasi SMP Muhammadiyah 1 Medan sudah mencapai angka maksimal.

Hal ini bermakna bahwa sarana dan prasarana sudah mendukung. Di dalam ruang belajar tersedia proyektor infokus, televisi, dispenser, lemari buku, kipas angin, *air conditioning*, meja dan kursi belajar serta lemari loker untuk masing-masing siswa, papan tulis *white board*. Selain itu, kelengkapan sarana laboratorium dan sarana pembelajaran elektronik (*e-learning*) juga menunjang pelaksanaan program.

- e. Faktor ketersediaan tenaga ahli yang berada dalam wadah dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan. Keberadaan dewan pakar ini secara umum membedakan SMP Muhammadiyah 1 Medan dengan sekolah lain. Sejauh hasil observasi dan wawancara penulis, dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan berperan sebagai tempat konsultasi serta pernah dalam beberapa kali pertemuan turut langsung dalam perencanaan kurikulum.

Adapun faktor-faktor Penghambat Pelaksanaan Manajemen Pengelolaan Sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan SMP Muhammadiyah 1 Medan. Ada beberapa faktor yang menghambat implementasi manajemen pengelolaan di SMP Muhammadiyah 1 Medan. Faktor-faktor penghambat tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Faktor tanggung jawab akademik tenaga pengajar. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis ditemukan bahwa belum tercapainya target seratus persen kehadiran bagi tenaga pengajar SMP Muhammadiyah 1 Medan. Tenaga pengajar ini bertugas memberi pendalaman materi dalam bentuk bimbingan belajar. Bila keadaan ini tidak disikapi dengan semestinya akan menyebabkan menurunnya prestasi belajar siswa.
- b. Faktor motivasi guru yang mengajar yang masih kurang. Faktor ini berkaitan dengan emosional guru terhadap pelaksanaan peningkatan mutu lulusan. Artinya, di kalangan guru belum merasakan secara nyata bentuk *reward* dari kepala sekolah terhadap tugas yang mereka laksanakan.
- c. Faktor kesiapan siswa dalam proses belajar mengajar. Faktor ini berkaitan dengan keadaan psikologis siswa yang dikarenakan aktivitas pembelajaran satu hari penuh

(*full day*), siswa kelas unggulan terutama merasa jenuh dengan aktivitas pembelajaran yang mereka lakukan.

- d. Faktor pengawasan dari dewan pakar terhadap pelaksanaan pembelajaran dalam meningkatkan mutu lulusan. Sejauh ini peran dewan pakar SMP Muhammadiyah 1 Medan masih sebatas sebagai tempat konsultasi bila ditemukan masalah khususnya pada program kelas unggulan. Wujud fungsi pengawasan dewan pakar yang dimaksud adalah adanya pengawasan terhadap guru-guru yang mengajar di kelas seperti melakukan kontrol terhadap silabus, RPP, buku-buku teks yang dipergunakan, dan lain-lain.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan

Perencanaan Kepala Sekolah dalam Peningkatan mutu lulusan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan.¹²⁰ Sebelum mengarahkan dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

¹²⁰ Wawancara dengan Pimpinan Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan (Kepala Sekolah, Paiman, S.Pd dan Wakil Kepala Sekolah Bid. Kurikulum, Drs. Fadillah), serta observasi di lokasi penelitian selama bulan September-Oktober 2015.

Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan,
- b. Merumuskan keadaan saat ini,
- c. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan,
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Perencanaan diperlukan untuk mencapai tujuan:

- a. Pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
- b. Peningkatan pencapaian tujuan organisasi,

Adapun manfaat perencanaan yang dilakukan yaitu:

- a. Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan,
- b. Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan,
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

Langkah-langkah dalam perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai,
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan,
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan,
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan,

- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan,
- b. Perencanaan harus mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan,
- c. Perencanaan harus mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan,
- d. Perencanaan harus mampu menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan,
- e. Perencanaan harus mampu memenuhi segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua,
- f. Perencanaan harus mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategik.

Perencanaan mempunyai unsur-unsur yang jelas dan saling berkaitan satu sama lain. Identifikasi unsur-unsur perencanaan yang dilakukan adalah:

- a. Pengambilan keputusan, meliputi aspek-aspek:
 - 1) Tujuan, asumsi dan harapan.
 - 2) Tindakan, yaitu unsur untuk melaksanakan keputusan.
 - 3) Struktur keputusan.
- b. Aspek pengetahuan yang baru. Setiap perencanaan mempunyai aspek pengetahuan yang baru yang mengacu kepada:
 - 1). Dimensi waktu. Berdasarkan dimensi waktu, ada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
 - 2). Dimensi struktural. Pada struktural atau bagian mana akan memperoleh resiko yang paling kecil.
 - 3). Dimensi cara pengukuran. Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.

- 4). Kerja yang bersifat rasional. Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan.
- c. Memiliki strategi dan taktik. Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.
- d. Perencanaan sebagai suatu teknologi
Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.
- e. Perencanaan sebagai suatu struktur. Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.

Beberapa sifat perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, yaitu:

- a. Bersifat menyeluruh.
- b. Bersifat integrasi yang fragmentasi (merangkum berbagai unsur, seperti dana dan tenaga).
- c. Bersifat fleksibel.
- d. Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.
- e. Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).

Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal berikut:

- a. Memperkirakan proyeksi yang akan datang.
- b. Menetapkan sasaran serta mengkoordinasikannya.
- c. Menyusun program dengan ukuran kegiatan.
- d. Menyusun kronologis jadwal kegiatan.
- e. Menyusun anggaran dan alokasi sumber daya.
- f. Mengembangkan prosedur dalam strandar.
- g. Menetapkan dan mengintervensi kebijakan.

- h. Berangkat dari visi, dan misi tujuan peningkatan mutu tersebut, Sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang.

Bentuk perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan terdiri dari:

a. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Daya

Sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:

- 1) Memperkuat Sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu.
- 2) Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis Daari proses pengadaannya;
 - a) Pengurangan kebutuhan birokrasi.
 - b) Pertanggung jawaban; Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun Yayasan. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung jawaban ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap Sekolah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomuni-kasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang

secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas Sekolah dalam proses peningkatan mutu.

b. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Dana.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tersebut menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada *output* pembelajaran. Oleh karena itu dalam pelaksanaan konsep manajemen tersebut Sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program Sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu: Mampu mengidentifikasi perubahan pokok di Sekolah dalam periode satu tahun dan keberadaan dan kondisi natural. Dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus dilaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan

ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

Perencanaan dalam pengaturan sumber dana tertuang dalam rancangan anggaran pendapatan dan biaya sekolah (RAPBS). Berdasarkan studi dokumen di lokasi penelitian, adapun pembiayaan Sekolah pada tahun pembelajaran 2015/2016,¹²¹ bersumber Dari sumbangan pelaksanaan pendidikan (SPP) siswa, dan dari Dikdasmen. Pembiayaan yang bersumber baik dari sumbangan pelaksanaan pendidikan (SPP) siswa sebesar Rp. 175.000,- tiap siswa/bulan, besarnya SPP yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara Sekolah dan orang tua siswa. Dari kedua sumber tersebut, pembiayaan yang dialokasikan dan tertuang dalam rancangan anggaran pendapatan dan biaya sekolah (RAPBS) setiap tahunnya, hal ini sangat menunjang pelaksanaan kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan. Sarana prasarana dilihat dari kondisi fisik Sekolah dan lingkungan Sekolah cukup kondusif untuk melaksanakan dan mengembangkan konsep atau kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan. Masih ada kekurangan ruang perpustakaan dan sarana pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, berupa alat peraga dan buku paket serta buku penunjang bagi siswa.¹²²

c. Perencanaan dalam Pengembangan Kurikulum

Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, Sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, Sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan

¹²¹ Studi dokumen, Laporan Bulanan September 2015 Tahun Pelajaran 2015/2016.

¹²² Analisis terhadap hasil wawancara dengan kepala Sekolah dan guru serta observasi di lokasi penelitian selama bulan September – Oktober 2015.

berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, berkarakter dan memiliki kematangan emosional.

Ada tiga hal yang diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- 1) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- 2) Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di Sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses *test* yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada Sekolah yang bersangkutan maupun Sekolah lainnya.

Selanjutnya Kepala Sekolah melakukan program sehubungan dengan peningkatan lulusan SMP Muhammadiyah 1 Medan dalam kegiatan pembelajaran adalah *pertama* menyusun program pembinaan profesi guru yang dilaksanakan pada liburan semester, *kedua* melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja guru setiap akhir semester dan *ketiga* melaksanakan pembinaan siswa bidang akademis dan pengembangan bakat minat (pengembangan diri secara terjadwal)¹²³.

d. Perencanaan dalam Pembinaan Personil Sekolah.

Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf Sekolah (kepala Sekolah, wakil kepala Sekolah, guru dan staf lainnya).

¹²³Wawancara dengan Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan: Paiman, S.Pd. tgl 20 September 2015 Pukul 10.00 s/d 12.00 WIB di Kantor Kepala Sekolah.

Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas /kemampuan kepala Sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif Sekolah. Untuk itu birokrasi di luar Sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan pengharhaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

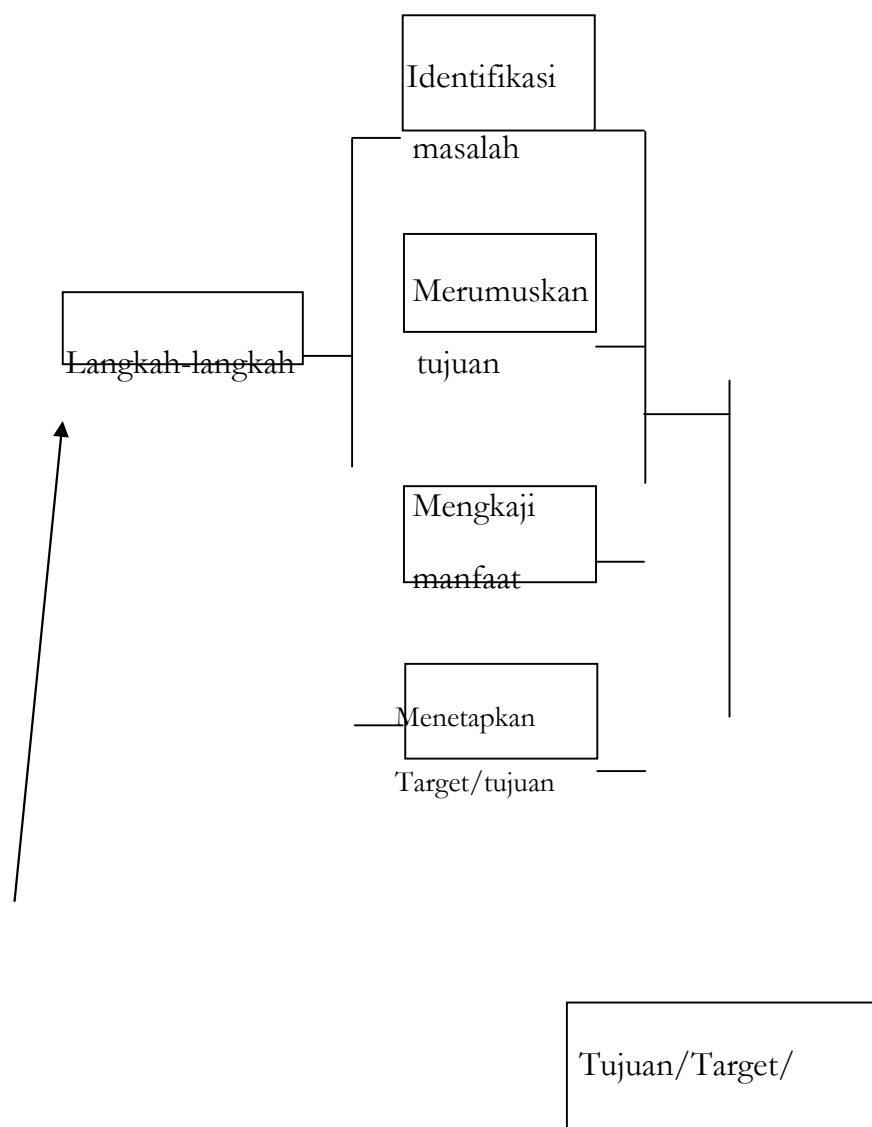
Dalam rangka merencanakan konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, maka melalui partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, Sekolah melakukan tahapan sebagai berikut:

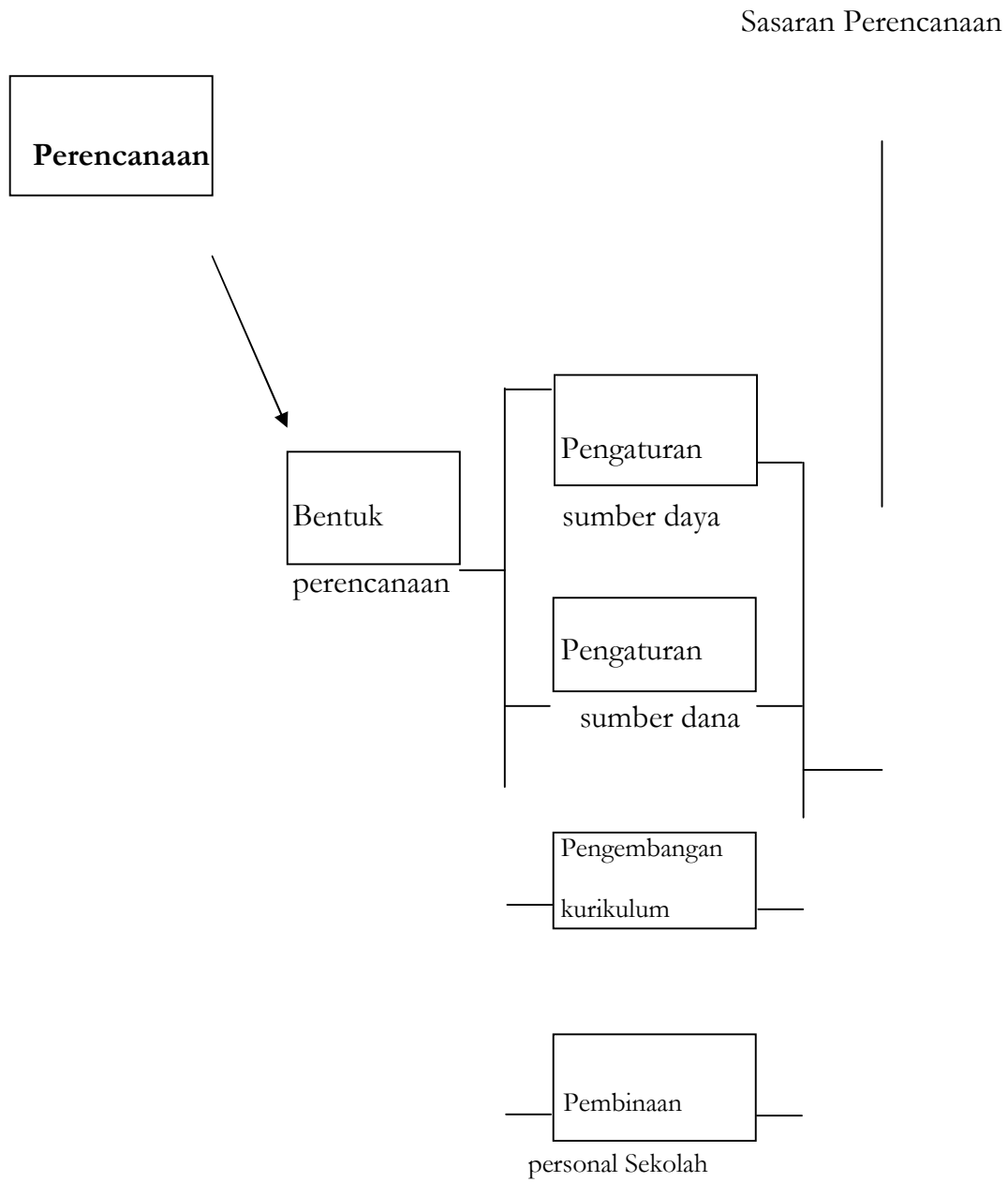
- 1) Penyusunan basis data dan profil Sekolah yang lebih representatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya Sekolah, personil Sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- 3) Berdasarkan analisis tersebut Sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu.

Tentunya dengan perencanaan yang matang diharapkan menjadikan separuh kesuksesan sudah tergambar didepan mata, sebaliknya bila suatu organisasi dalam kerjanya tidak diawali dengan perencanaan maka dapat

dipastikan organisasi itu sedang merencanakan kegagalan di depan mata. Tentunya ungkapan ini memberikan kontribusi yang tidak sedikit bahwa perencanaan yang baik ikut menyumbang terhadap proses kegiatan organisasi selanjutnya dan menjadi lebih efektif serta efisien dalam mencapai hasil yang diharapkan nantinya.

Berikut ini akan disajikan berupa bagan langkah-langkah perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 2: Langkah-langkah Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan.

2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan pada SMP Muham-madiyah 1 Medan

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departemen-talisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

Adapun bagan organisasi Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan sebagaimana gambar 1. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien. Aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- a. Bagan organisasi formal.
- b. Pembagian kerja.
- c. Departementalisasi.
- d. Rantai perintah atau kesatuan perintah.
- e. Tingkat-tingkat hirarki manajemen.
- f. Saluran komunikasi.
- g. Rentang manajemen dan kelompok informal yang dapat dihindarkan.

Proses pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil Sekolah dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu.
- c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi konflik.

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi sehingga dengan potensi para pegawai dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda merupakan modal yang berharga dalam meningkatkan kinerja. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan dalam melakukan pengarahan yaitu:

- a. Prinsip mengarah kepada tujuan.
- b. Prinsip keharmonisan dengan tujuan.
- c. Prinsip kesatuan komando.

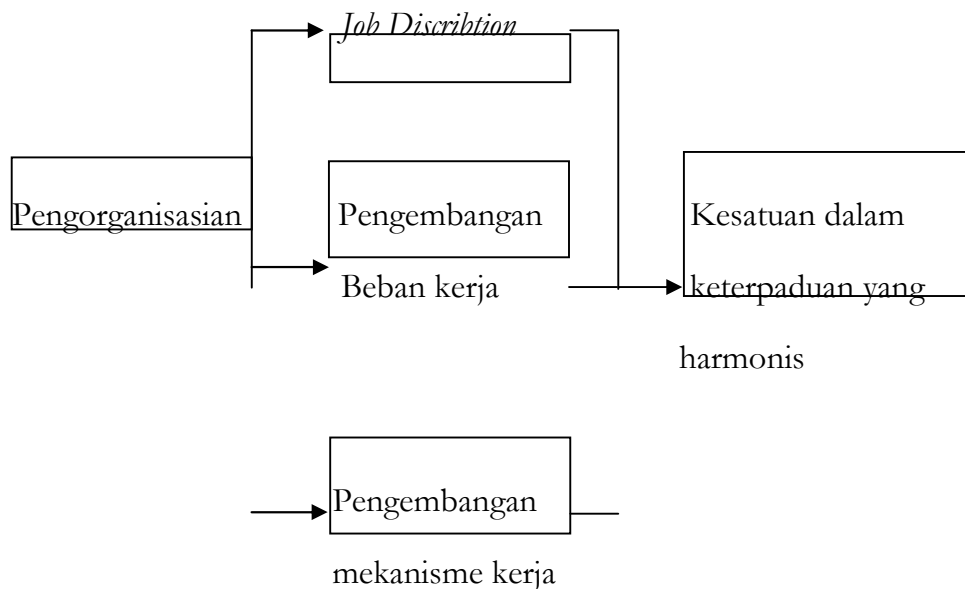
Pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar pegawai bersedia untuk bekerja sebaik mungkin dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas.

Cara-cara pengarahan pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan yaitu:

- a. Orientasi. Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

- b. Perintah. Merupakan permintaan dari kepala Sekolah kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini kepala Sekolah melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan dapat divisualisasikan melalui skema berikut:



Gambar 3; Pengorganisasian Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan.

3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.

Kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan oleh Kepala Sekolah, belum sepenuhnya bersifat dari bawah ke atas. Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan. Hal ini disebabkan karena konsep dan tujuan kebijakan peningkatan mutu lulusan belum

dipahami secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer atau sesaat serta kurangnya komunikasi dan koordinasi di antara pelaku kebijakan. Selain itu disebabkan juga karena kurang diberdaya-kannya kepala Sekolah, guru, dan tokoh masyarakat serta tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan kepada kepala Sekolah selaku aktor utama kebijakan dan juga kepada guru oleh Yayasan dalam melaksanakan program peningkatan kualitas guru serta program peningkatan mutu siswa, serta masih kurangnya keberanian dan kreativitas baik dari kepala sekolah maupun guru.¹²⁴

Transparansi atau keterbukaan manajemen Sekolah, terutama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala Sekolah namun belum terklasana dngan baik, sebab seluruh pendanaan dikonsentrasikan pengumpulannya kepada Yayasan. Tarnsparansi penggunaan keuangan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, dalam membiayai pendidikan, selain itu, transparansi dapat mengurangi friksi antara kepala Sekolah dan guru seperti yang sering terjadi pada pola lama pengelolaan keuangan. Secara efektif urusan keuangan lebih banyak ditangani oleh Yayasan daripada kepala Sekolah itu sendiri. Adanya “pembatasan” penggunaan dana merupakan permasalahan yang cukup penting dan perlu dipertimbangkan lagi.

Jika beberapa indikator hasil penelitian seperti adanya pembelajaran yang lebih mengedepankan *joyful learning*, peningkatan partisipasi masyarakat, dan dilaksanakannya manajemen yang transparan, sebagai indikator untuk menilai keberhasilan dari program ini, maka pelaksanaan kebijakan peningkatan mutu lulusan dapat dikatakan cukup efektif dan dapat dijanjikan bahwa program ini lebih baik daripada model manajemen dan pembelajaran dimasa lalu yang cenderung konvensional. Walaupun demikian keberhasilan program dalam mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan masih memerlukan usaha keras dan sangat tergantung dari keberanian dan kemauan serta *good will* semua pihak yang terlibat.

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah: Paiman, S.Pd tgl 20 September 2015 Pukul 10.00 s/d 12.00 WIB di Kantor Kepala Sekolah.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan peningkatan mutu lulusan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Medan masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan wali murid dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana Sekolah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, sejauh pengamatan peneliti, baru disebagian kecil dari unsur Sekolah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal. Belum optimalnya partisipasi masyarakat disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan peningkatan mutu lulusan, kurangnya informasi mengenai kebijakan peningkatan mutu lulusan, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri. Hal ini juga karena tidak adanya organisasi kerjasama wali murid dalam wadah komite sekolah yang memang tidak dibenarkan oleh Yayasan. Selain itu jaringan kerjasama yang dilakukan pihak Sekolah masih terbatas hanya dengan instansi pemerintah dan dengan orang tua murid. Kerjasama dengan pihak swasta/pengusaha baik untuk meningkatkan dana maupun untuk pelaksanaan proses pembelajaran belum dilaksanakan oleh Sekolah.¹²⁵

Dalam Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan untuk peningkatan Mutu Pendidikan ini, maka Sekolah bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: Memperkuat Sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah: Paiman, S.Pd tgl 20 September 2015 Pukul 10.00 s/d 12.00 WIB di Kantor Kepala Sekolah.

- b. Pertanggungjawaban, Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat, Dikdasmen Muhammadiyah maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu Sekolah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas Sekolah dalam proses peningkatan mutu.
- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, Sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Wawancara yang dilakukan dengan Wakil Kepala sekolah yaitu Bapak Drs. Fadillah sebagai berikut:
- “Proses KBM dilaksanakan di pagi hari dengan rincian waktu 07.15 s/d 08.00 menghafal ayat-ayat pendek kecuali hari senin yang digunakan untuk upacara bendera. Pulang Sekolah pukul 13.00 Pada hari jum’at kegiatan pembinaan Imtaq dan pada hari sabtu dari jam 10.00 s/d 13.00 kegiatan Pengembangan Diri. Ketrampilan tambahan diberikan kepada siswa berupa penguasaan komputer, bahasa inggris dan bahasa arab, serta menghafal juz amma. Pihak Dikdasmen Muhammadiyah berencana pada tahun depan setiap siswa yang tamat dari SMP ini wajib hafal juz amma (38 surah). Saat ini ada juga siswa yang telah hafal 38 surah namun belum menjadi kewajiban syarat kelulusan¹²⁶.
- d. Personil Sekolah; Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf Sekolah (kepala Sekolah, wakil kepala Sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala Sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam

¹²⁶Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah: Drs. Fadillah. tgl 27 September 2015 Pukul 09.30 s/d 10.30 WIB di Kantor Kepala Sekolah.

pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif Sekolah.

- e. Konsekuensi logis dari itu, Sekolah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*)

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi ke pusat unit pengelola yang lebih dasar yaitu Sekolah. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya Sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal peningkatan mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama Sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Pendanaan, walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada sistem manajemen berbasis Sekolah, ini lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan

memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada Sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada Sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh Sekolah dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Mengembangkan model program pemberdayaan Sekolah bukan hanya sekedar melakukan pelatihan saja, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada Sekolah. Model pemberdayaan Sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi, dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran saja. Pemberian Kewenangan kepada Kepala Sekolah, akibatnya akan cepat dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer yang punya skil untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

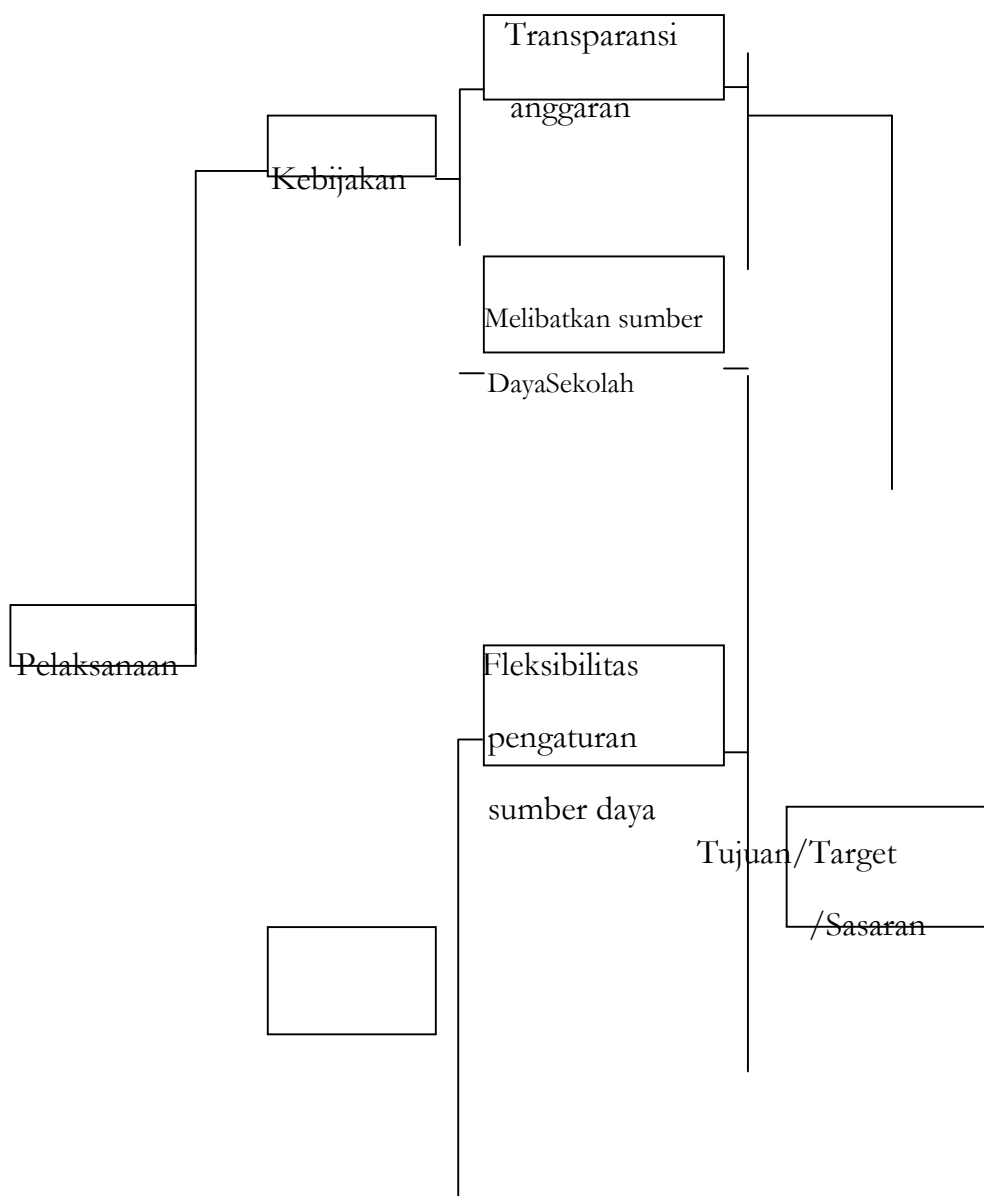
Konsekuensi logis dari itu, Sekolah melakukan hal-hal:

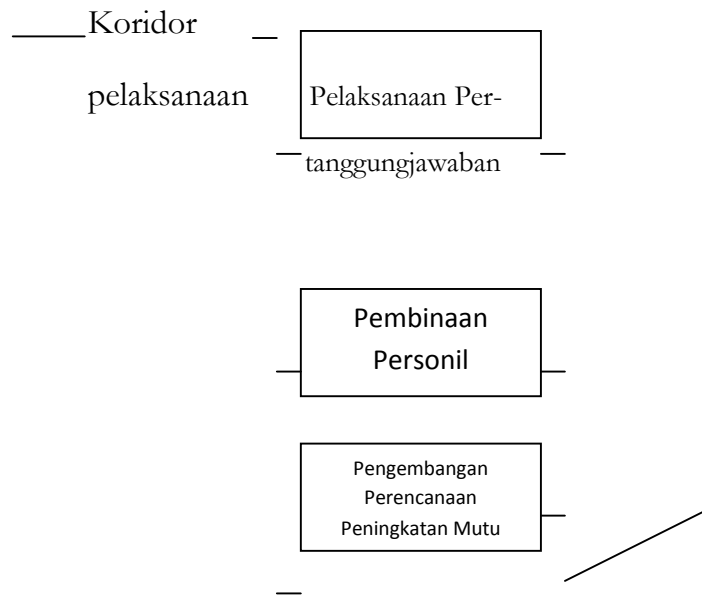
- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu Sekolah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat,

maka diyakini dan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut. Pelaksanaan Peningkatan Mutu lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4: Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan SMP Muhaammadiyah 1 Medan





4. Pengawasan Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan, perencanaan. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya Sekolah bekerja untuk menjamin bahwa semua sumber daya Sekolah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan Sekolah.

Ada tiga pengawasan yang dilakukan pada Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, yaitu:

- a. Pengawasan pendahuluan.

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "*double check*" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik.

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Beberapa tahap proses pengawasan yang dilakukan antara lain:

- a. Penetapan standar kegiatan.
- b. Penentuan pengukuran kegiatan.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
- d. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- e. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu.

Permasalahan yang dihadapi oleh eksekutif dalam pengawasan karena harus melakukan koordinasi terhadap tiga hak yaitu; komunikasi, koordinasi dan kerjasama, sehingga diperlukan perhatian terhadap masalah orang dan cara pengawasan terhadapnya (cara kerja dan sikapnya).

Aspek-aspek yang dijadikan sasaran pengawasan adalah:

- a. Kesesuaian perencanaan dengan standar pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan dengan melihat perbandingan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan.

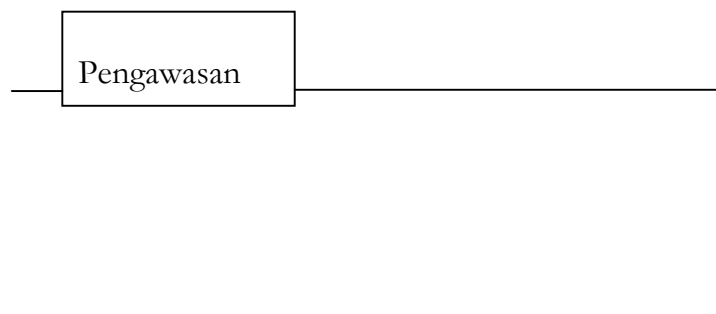
- b. Mengukur dan menetapkan penyimpangan-penyimpangan guna memberikan koreksi yang diperlukan.
- c. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan guna menjamin penggunaan seluruh sumber daya Sekolah dipergunakan dengan efektif.

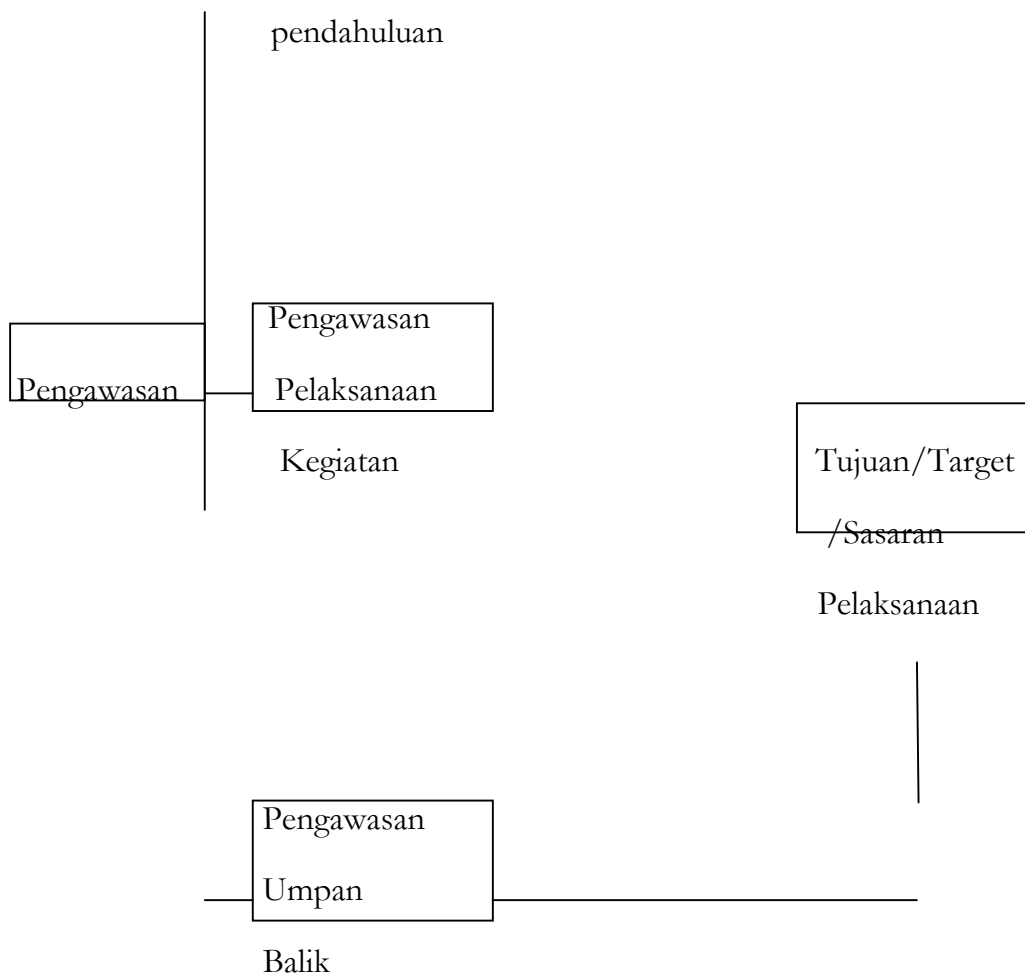
Pengawasan peningkatan mutu lulusan dilaksanakan oleh pimpinan Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah dan para Pembantu Kepala Sekolah.

Dari wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah bahwa pengawasan dilakukan terhadap hal-hal yang rutin dikerjakan dan dicapai oleh sekolah serta memperbaiki yang masih belum tercapai. Berikut ini uraiannya:

- a. Pelaksanaan peningkatan mutu lulusan belum 100% berlangsung sebagaimana perencanaan yang diprogramkan.
- b. Setelah mengetahui hal yang dianggap menyimpang dari perencanaan, maka dilakukan perbaikan mengacu pada perencanaan peningkatan mutu lulusan.

Pengawasan Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan, dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 5; Pengawasan Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan

5. Evaluasi Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan.

Evaluasi dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala Sekolah terhadap berlangsungnya proses Pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan. Karena itu, dilakukan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat proses serta pemberian solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Beberapa faktor pendukung dan penghambat dapat diidentifikasi sebagai berikut:¹²⁷

a. Faktor pendukung implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan di antaranya:

- 1) Lingkungan Sekolah, bahwa masih ada di antara personil Sekolah yang memiliki kemauan untuk mengimplementasikan pengembangan konsep peningkatan mutu lulusan, pengembangan diri siswa dan peran serta masyarakat.
- 2) Ada kemauan sebagian guru untuk mensukseskan program peningkatan mutu.
- 3) Adanya partisipasi sebagian dari masyarakat, terutama masyarakat yang memiliki pengetahuan yang baik.
- 4) Adanya dana bantuan langsung.
- 5) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis, dalam arti masing-masing dari personil Sekolah, berupaya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

b. Faktor penghambat Implementasi kebijakan peningkatan mutu lulusan antara lain adalah:

- 1) Kurangnya kesiapan dari sumberdaya dan adanya keterpaksaan dari pelaksana kebijakan. Seperti kurangnya penguasaan terhadap konsep Peningkatan mutu, namun ada tuntutan kepada pengelola Sekolah untuk melaksanakan kebijakan manajemen yang mengacu pada kemandirian dan transparansi.
- 2) Sosialisasi kebijakan Peningkatan mutu pendidikan yang hanya dilakukan secara temporer, sehingga konsep dan tujuan kebijakan Manajemen peningkatan mutu lulusan kurang tersosialisasikan ke *target group* dan *stakeholders*, serta menyebabkan adanya persepsi dan pemahaman yang

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah, 20 September 2015.

berbeda dari para pelaku kebijakan terhadap konsep dan tujuan kebijakan tersebut.

- 3) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otonomi) kepala Sekolah dan guru dalam mengelola Sekolah dan melaksanakan kebijakan Manajemen .
- 4) Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat.
- 5) Adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap pasif dan tidak kreatif (menunggu juklak dan juknis).
- 6) Banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala Sekolah dan guru.

Lima faktor pendukung dan Enam faktor penghambat implementasi Peningkatan mutu lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan telah berhasil diidentifikasi. Identifikasi faktor pendukung implementasi kebijakan dari hasil penelitian tersebut di atas, sejalan dengan apa yang di kemukakan Amiruddin, strategi atau kondisi bagi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu:

- a. Adanya otonomi yang dimiliki sekolah
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif
- c. Adanya kepemimpinan kepala sekolah
- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis
- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya
- f. Adanya petunjuk Dari departemen terkait
- g. Adanya transparansi dan akuntabilitas
- h. Peningkatan Mutu Lulusan harus diarahkan untuk meningkatkan kinerja sekolah
- i. Sosialisasi.¹²⁸

¹²⁸ Amiruddin Siahaan, Khairuddin, dan Irwan Nasution, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Cet. Pertama (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h. 123-150.

Kemampuan dari kepala Sekolah dan guru selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan peningkatan mutu lulusan dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Sebagaimana pendapat Wahab, yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *Implementation capacity*.

Dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan. *Implementation capacity* tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan (*policy decision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai. Suatu proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan.

Dari data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan peningkatan mutu lulusan di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 1 Medan ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Wahab, bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.¹²⁹ Setyodarmodjo, menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya

¹²⁹ *Ibid.*, h. 65.

kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat menentukan. Tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini salah satunya adalah terjadi karena dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) maupun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung terkena dampak dari kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut terjadi juga dalam implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan. Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (unit birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya.¹³⁰ Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson, dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat memberi dampak positif terhadap target group. Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan tersebut di atas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran di antara pelaku kebijakan, sehingga implementasi dari kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan inipun tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi.¹³¹ Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor

¹³⁰ SetyoDaarmodjo, *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*, Cet. Pertama (Surabaya: Airlangga University Press. 2000), h. 189.

¹³¹ E. James Anderson, *Public Policy Making*, Cet. Pertama (New York: Holt Rinehart and Winston, 1979), h. 92-93.

penghambat tersebut, tetapi Parsons, mengatakan bahwa kegagalan implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia. Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun sekolah beserta warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group.¹³²

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait dengan kurang berhasilnya implementasi, dapat diidentifikasi beberapa faktor penyebab kegagalan pelaksanaan kebijakan, antara lain: Teori yang menjadi dasar kebijakan itu kurang tepat, karenanya harus dilakukan reformulasi terhadap kebijakan tersebut, sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif, sarana mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya, isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar, ketidak pastian faktor intern dan atau faktor ekstern, kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak kelemahan, dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis, adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumberdaya manusia).

Hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kurang berhasilnya dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kurang berhasilnya implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Di sinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkah-langkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya. Kegagalan implementasi Peningkatan Mutu Lulusan terjadi karena sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan, kepala Sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa

¹³² Wayne Parsons, *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Cet. Pertama (UK Lyme, US: Edward Elgar, Cheltenham, 1997), h. 480.

memperhatikan aspirasi seluruh warga Sekolah, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak, menganggap Peningkatan Mutu Lulusan adalah hal biasa, tanpa usaha serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut di atas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan, diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif. Agar implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan mencapai sasaran, maka guru, kepala Sekolah, pengurus komite Sekolah, tokoh masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan ke depan. Keberhasilan implementasi kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak.

Manajemen pada tingkat sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan Sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala Sekolah, guru, dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan Peningkatan Mutu Lulusan perlu seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala Sekolah harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa. Perubahan-perubahan tingkah laku kepala Sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengelola Sekolah merupakan syarat utama dari keberhasilan pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan. Dalam pelaksanaan Peningkatan Mutu Lulusan kepala Sekolah ini dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen

warga Sekolah di bidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat Sekolah didasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala Sekolah harus dapat memposisikan sebagai agen perubahan di Sekolah. Oleh karena itu, kepala Sekolah harus:

1. Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar Sekolah
2. Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran
3. Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisa situasi sekarang untuk memperkirakan kejadian di masa depan sebagai *input* penyusunan program Sekolah
4. Memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di Sekolah
5. Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan menjadi peluang, serta mengkonsepkan arah perubahan Sekolah.

Implementasi Peningkatan Mutu Lulusan secara benar akan memberikan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga Sekolah yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Sekolah. Berdasarkan kewenangan yang diserahkan kepada Sekolah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala Sekolah dan warganya adalah seperti diuraikan berikut ini.

a. Perencanaan dan Evaluasi

- 1) Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala Sekolah sebelum merencanakan program peningkatan mutu Sekolah adalah mendata sumber daya yang dimiliki Sekolah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi, dan lingkungan sekitar, dan lain-lain).
- 2) Menganalisis tingkat kesiapan semua sumber daya Sekolah tersebut.
- 3) Berdasarkan data dan analisis kesiapan sumber daya, kepala Sekolah dengan warga Sekolah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu Sekolah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

- 4) Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan.
- 5) Menyusun Rancangan anggaran pendapatan dan belanja Sekolah (RAPBS) untuk program satu tahun ke depan.
- 6) Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program Sekolah bersama dengan warga Sekolah.
- 7) Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program Sekolah secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus-menerus.
- 8) Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan.
- 9) Melatih guru dan tokoh masyarakat dalam implementasi Peningkatan Mutu Lulusan .
- 10) Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

b. Pengelolaan Kurikulum

- 1) Standar kurikulum KTSP yang akan diberlakukan telah ditentukan oleh pusat, Sekolah sebelum menjabarkan kurikulum tersebut harus terlebih dahulu melakukan pemahaman kurikulum (silabus, materi pokok).
- 2) Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum.
- 3) Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok.
- 4) Menyusun kelompok guru sebagai penerima program pemberdayaan.
- 5) Mengembangkan kurikulum (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.
- 6) Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

c. Pengelolaan Proses Pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan aktivitas yang sangat penting dalam proses pendidikan di Sekolah. Di sinilah guru dan siswa berinteraksi dalam rangka transfer ilmu dan pengetahuan kepada siswa. Keberhasilan Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada apa yang dilakukan oleh guru di kelas. Oleh karena itu, guru diharapkan dapat:

- 1) Menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa.
- 2) Mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual (*Contextual Teaching and Learning*).
- 3) Jumlah siswa per kelas tidak lebih dari 30 siswa.
- 4) Memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar.
- 5) Memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain di luar Sekolah sebagai sumber belajar.
- 6) Pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi.
- 7) Mengembangkan evaluasi belajar untuk 3 ranah (kognitif, afektif, psikomotorik).
- 8) Mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok.
- 9) Mengintegrasikan *life skill* dalam proses pembelajaran.
- 10) Menumbuhkan kegemaran membaca.

d. Pengelolaan Ketenagaan

- 1) Menganalisis kebutuhan tenaga pendidikan dan non kependidikan.
- 2) Pembagian tugas guru dan staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.
- 3) Melakukan pengembangan staf melalui Kelompok Kerja Guru (KKG), seminar, dan lainnya.
- 4) Pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sangsi (*punishment*) kepada yang melanggar.
- 5) Semua tenaga yang dibutuhkan tersedia di Sekolah sesuai dengan analisis kebutuhan.

e. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

- 1) Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas.
- 2) Mengadakan alat dan sarana belajar.
- 3) Menggunakan sarana dan fasilitas Sekolah.
- 4) Memelihara dan merawat kebersihan.

f. Pengelolaan Keuangan

- 1) Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dimasukkan dalam RAPBS.
 - 2) Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel.
 - 3) Pembukuan keuangan rapi.
 - 4) Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setiap bulan.
- g. Pelayanan Siswa
- 1) Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di Sekolah.
 - 2) Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan.
 - 3) Pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual, bakat).
 - 4) Melakukan kegiatan ekstra kurikuler.
 - 5) Mengembangkan bakat siswa (olahraga dan seni).
 - 6) Mengembangkan kreativitas.
 - 7) Membuat majalah dinding.
 - 8) Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan.
 - 9) Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang.
 - 10) Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik.
- h. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat
- 1) Membentuk Komite Sekolah.
 - 2) Menjaga hubungan baik dengan Komite Sekolah.
 - 3) Melibatkan masyarakat dalam menyusun program Sekolah, melaksanakan dan mengevaluasi.
 - 4) Mengembangkan hubungan yang harmonis antara Sekolah dengan masyarakat.
- i. Pengelolaan Iklim Sekolah
- 1) Menegakkan disiplin (siswa, guru, staf).
 - 2) Menciptakan kerukunan beragama.
 - 3) Menciptakan kekeluargaan di Sekolah.
 - 4) Budaya bebas narkoba.

Dengan melaksanakan hal-hal di atas, diharapkan implementasi Peningkatan Mutu Lulusan dapat berjalan lancar dan pembelajaran yang mengacu pada

pencapaian kompetensi siswa dapat berlangsung dengan baik dan mendapatkan hasil maksimal.

Masalah transparansi, terutama dalam manajemen keuangan telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik dan diakui oleh kepala Sekolah bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat.

Masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan yang dimaksudkan untuk memandirikan Sekolah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (otonomi) kepada Sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan tersebut belum dimiliki dan dipunyai serta belum dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepala Sekolah maupun guru.

Kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan stakeholder, namun ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga Sekolah dan masyarakat, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan terhadap Peningkatan Mutu Lulusan. Sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan menjadi tidak utuh, Wahab, menyebutnya dengan *implementation gap*. Salah satu bukti nyata di lapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan.

Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran dan pelatihan saat sosialisasi, baru pada taraf pengenalan dan tidak dilakukan secara berkelanjutan.

Penataran dan pelatihan serta pertemuan antar aktor kebijakan hanya dilakukan secara temporer saja yaitu pada saat awal kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan diuji cobakan, hal ini menunjukkan kurangnya frekuensi

pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai *target group*. Komunikasi dan koordinasi yang ditujukan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan publik, salah satu variabel model implementasi kebijakan adalah komunikasi antar organisasi yang saling berkait dengan variabel-variabel lainnya dalam menghasilkan kinerja kebijakan yang tinggi/baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahab, bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna di antara berbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan. Edward, mensinyalir bahwa dalam komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi) atau penyaluran komunikasi, konsistensi dan rincian tujuan komunikasi.¹³³ Selain itu dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada produk sinergi interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.

Berkaitan dengan transparansi, perlu kiranya dilakukan pembahasan berikut: Transparansi manajemen merupakan kata kunci dalam pelaksanaan kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan dan dalam otonomi pendidikan secara luas. Selama ini manajemen Sekolah dan birokrasi bersifat “tertutup”, dalam arti kurang bisa dipertanggung jawabkan secara moral. Laporan-laporan pendidikan lebih banyak menganut model paternalistik dan asal bapak senang (ABS). Akibatnya banyak kebocoran yang dilakukan, tetapi tetap aman dari segi administratif. Ini terjadi karena tidak adanya budaya akuntabilitas publik dalam dunia pendidikan.

Kebijakan Peningkatan Mutu Lulusan merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen dan di lapangan penelitian telah ditemukan adanya transparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi di bidang lain seperti bidang

¹³³ Edwards C. George, *Implementing Public Policy*, Cet. Pertama (Washington: Congressional Quarterly Press, 1980), h. 49.

kesiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisa secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan.

1. Bentuk kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan adalah melalui perencanaan, yakni: (1) melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan yang berlaku, (2) menyempurnakan program kerja sebelumnya, (3) sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan persekolahan, baik urusan kurikulum, kesiswaan, humas, sarana prasarana maupun urusan administrasi sehingga sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
2. Pelaksanaan peningkatan mutu lulusan di SMP Muhammadiyah 1 Medan meliputi: Pengaturan sumber daya, pengaturan sumber dana, pengembangan kurikulum dan pembinaan personil sekolah, menyusun program pembinaan profesi guru yang dilaksanakan pada liburan semester, melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja guru setiap akhir semester, serta melaksanakan pembinaan siswa bidang akademis: kegiatan pembelajaran di kelas secara tertib dan disiplin, untuk kelas sembilan selalu melakukan pembahasan soal-soal ujian nasional dan pengembangan bakat minat.
3. Hasil yang dicapai terkait dengan program peningkatan mutu lulusan adalah: Sejak berdirinya SMP Muhammadiyah 1 Medan tahun 1953 sudah menghasilkan ribuan alumni yang telah bekerja dengan berbagai profesi di pemerintahan, BUMN, TNI/Polri dan Swasta.
4. Tantangan dan hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dan Guru adalah bersifat internal dan eksternal.
5. Upaya-upaya Sekolah dalam penerapan peningkatan mutu lulusan adalah koordinasi saling kerjasama, dan komunikasi dilakukan sangat membantu pelaksanaan tugas dan tujuan yang telah diprogramkan Sekolah, serta meningkatkan program pelatihan untuk bidang pengajaran khususnya bagi guru-guru seperti mengikuti guru pada kegiatan KKG (kelompok kerja guru) tingkat Kecamatan, Kota, Propinsi maupun Nasional.

B. Saran-Saran

1. Dikdasmen Muhammadiyah PD Kota Medan untuk dapat lebih bersikap terbuka, mengikutsertakan seluruh elemen sekolah dalam berbagai hal yang berhubungan dengan program pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan selain pendanaan antara lain: perencanaan, manajemen, kurikulum, proses belajar mengajar, sarana dan prasarana, tata tertib siswa dan guru. Serta lebih meningkatkan keterlibatan guru dalam merumuskan kebijakan dan program sekolah sebagai proses pemberdayaan, supaya semua kebijakan dalam pelaksanaan strategi manajemen pembiayaan sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan diwujudkan melalui program yang dikembangkan bersama-sama dengan stakeholder
4. Kepada kepala sekolah agar lebih teliti dan sistimatis dalam menjalankan tugas sebagai pimpinan sekolah yang telah dipercaya oleh semua pihak organisasi sekolah. Sehingga prestasi siswa dan siswi untuk semua bidang studi untuk mencapai tujuan yang maksimal sesuai dengan harapan dan juga lebih diutamakan sistem praktek dari pada teori.
5. Kepada guru-guru bidang studi/guru kelas disarankan bertanggung jawab penuh dalam pembelajaran yang diterapkan kepada siswa baik di sekolah maupun di luar lingkungan sekolah sebagai acuan bagi siswa/siswi dan masyarakat umumnya. Untuk tidak mudah merasa puas dengan apa yang telah dicapai saat ini, untuk pembenahan dan peningkatan prestasi kerja keras serta pemberdayaan potensi yang dimiliki secara lebih optimal merupakan langkah positif dalam rangka program peningkatan mutu pendidikan pada SMP Muhammadiyah 1 Medan.
6. Kepada orang tua siswa/siswi harus mendukung program sekolah sebagai salah satu bentuk kinerja di lingkungan , tidaklah menjadi tanggung jawab sekolah itu saja akan tetapi dapat melaksanakan bersama-sama dengan masyarakat. Dari sini masyarakat mempunyai ide, tuntutan, partisipasi dan berbagai kebutuhan

pendidikan yang diajukan sebagai perwakilan masyarakat. Orang tua murid dan masyarakat sebagai penyumbang dana pendidikan di satuan pendidikan berhak menuntut sekolah apabila pelayanan dari sekolah tidak sesuai dengan biaya yang digunakan atau dikeluarkan.

7. Hasil penelitian ini yang penulis lakukan masih terkesan terbuka untuk diuji ulang kembali dengan penelitian yang mendalam dan tolak ukur yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Rasyidin. *Keperibadian dan Kependidikan*. Bandung: Citapustaka Media, 2006.

Alex MA. *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer*. Surabaya: Karya Harapan, 2005.

Azra, Azyumardy. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas Media Nusantara 2006.

Ahman, Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama, 2006.

Bogdan R.C, dan Biklen S.K. *Qualitatif Research For Educational: An Introduction To Theory and Methods*. Boston: Allyn, 1982.

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ketiga. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.

Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.

Etzioni A. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia, UI-Prees, 1985.

Engkoswara. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001.

Fatah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.

[http // www.smknl-CMS.sch.id/ind/](http://www.smknl-CMS.sch.id/ind/) fropila. Html. Tanggal 10-05-2008.

[http:// 64.203. 71. 11 // kompas-cetak / 0408 / 02 / Didaktika / 1179910. htm](http://64.203.71.11/kompas-cetak/0408/02/Didaktika/1179910.htm). Sabtu tgl,10-Mei-2008.

Irwan dkk. *Study Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta*. Jakarta: Indonesia Corruption Watch (ICW), 2004.

Moleong, Lexy J. *Metodelogi Penelitian* 139 dung: Remaja Rosdakarya, 2001.

Miles M.B, dan Huberman A.M. "Data Management and Analysis Methodos" In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. *Handbook Of Qualitative Research*. New Delhi: Sage Publications, 1994.

Miles.M.B, dan Huberman A.M. *Analisis Data Kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Universitas Indonesia: UI-Press, 1992.

Pedoman Penulisan Proposal Tesis, Program Pascasarjan IAIN Sumatra Utara Medan, 2004.

Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis, Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2006.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi Pendidikan*. cet. 15 Jakarta: Sumber Widya, 1996.

Stewart, Aileen Mitchell. *Empowering People*. London: Pitman Publishing, 1994.

- Syarifain, Khadim al asy Haramain. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Medinah Munawwarah: Kerajaan Saudi Arabia, 2000.
- Supardi Dedi, dan Fasli Jalal. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita, 2001.
- Siddik, Dja'far. *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Citapustaka Media, 2006.
- Seri Pendidikan Nasional, *Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Eka Jaya, 2003.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta, 2000.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Suryadi. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah : Menwujudkan Sekolah-Sekolah yang Mandiri dan Otonom*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2003.
- Sallis, Edward. *Total Quality Manajemen in Education*. London: Kogan Page Limited, 1993.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Stoner, *Management*, New Jersey: Printice-Hall, 1985.
- Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1985.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (DEPDIKBUD), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1993.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 2*. Magelang: Tera Indonesia, 1999.
- Tuti T. Sam M. dan Sam. *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Walidin AK, Wurul. *Pencerahan Jurnal Pendidikan, Majelis Pendidikan Daerah Nanggroe Aceh Darussalam*. Banda Aceh, 2004.

